UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS DOCTORAL

Capitalismo, tecnología, precariedad, proletarización: el periodismo digitalizado a través del caso de "El País"

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Mario Escribano Torres

Directores

Eva Aladro Vico
César Rendueles Menéndez de Llano

Madrid

© Mario Escribano Torres, 2024

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS DOCTORAL

Capitalismo, tecnología, precariedad, proletarización: el periodismo digitalizado a través del caso de "El País"

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

MARIO ESCRIBANO TORRES

DIRECTORES

EVA ALADRO VICO Y CÉSAR RENDUELES MENÉNDEZ DE LLANO

Madrid, 2024

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN PERIODISMO

TESIS DOCTORAL

Capitalismo, tecnología, precariedad, proletarización: el periodismo digitalizado a través del caso de "El País"

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

MARIO ESCRIBANO TORRES

DIRECTORES

EVA ALADRO VICO Y CÉSAR RENDUELES MENÉNDEZ DE LLANO

Madrid, 2024

AGRADECIMIENTOS

Antes de que comience todo el aluvión de palabras que conforman esta tesis doctoral, quiero dedicar algunas a las personas que, de un modo u otro, han hecho posible que pueda llegar hasta aquí y presentar este trabajo.

En primer lugar, reconocer y agradecer el papel que han tenido los responsables de esta investigación, Eva Aladro y César Rendueles. A Eva, por tu disposición a ayudar en todo momento, y ahí incluyo que no dudaras en sumarte al proyecto en cuanto te trasladamos la propuesta. A César, por haber confiado en mí mucho más de lo que yo lo hubiera hecho. También por haberme animado cuando estuve a punto de tirar la toalla.

Por supuesto, también tengo que agradecer la amabilidad y disposición de todos los entrevistados para atenderme sin límites temporales ni temáticos. Gracias a Aitor Riveiro, Álex Grijelmo, Borja Echevarría, Guillermo Altares, Joaquín Estefanía, Lydia Aguirre, Manuel González, Miguel Ángel Villena, Pedro de Alzaga, Santiago Carcar, Toño Fraguas, Vanesa Jiménez y, en especial, al Comité de Empresa por todas las facilidades brindadas para acceder a documentación.

En el plano personal, solo puedo empezar por Marta, la persona que he tenido la suerte de tener al lado mientras preparaba lo que ahora son estas páginas. No solo me has escuchado en cada asunto que me traía de cabeza, sino que encima has tenido que aguantar demasiadas ausencias. Me alegra poder decir que, ahora sí, eso se ha acabado.

En este tiempo, tampoco he podido ver a mi familia todo lo que me hubiera gustado. Me duele porque, entre otras cosas, jamás hubiera pisado una universidad sino fuera por mis padres. Gracias por haberme animado a estudiar desde que tengo uso de razón y, sobre todo, por haberme dado un empujón siempre que lo he necesitado, que no ha sido poco. También por todos los esfuerzos que sé habéis hecho para que, por fin, alguien de la familia pudiera tener una carrera. A pesar de todo, ha merecido la pena.

Héctor, no has estado ahí desde siempre, pero casi: aguantar una amistad así desde los 4 años no está mal. Si no me hubieras animado para que hiciera el doctorado y, sobre

todo, animado a no dejarlo, me habrías visto mucho más en el último año, así que espero que no te hayas arrepentido. Me siento muy afortunado de haber tenido siempre a otro friki como yo a mi lado. Sin ti, dudo que me hubieran despertado interés todas las cuestiones que acabaron alimentando mi interés por la investigación académica.

Ese interés se acabó de despertar cuando llegué la universidad, donde tuvo mucho que ver Álvaro, mi primer compañero de piso. Aquella etapa no habría sido lo mismo sin todos los largos debates en Florida, el piso franco de Avenida de Valladolid, 49, donde tuve la suerte de conocer a algunas de las personas más geniales que he conocido, como Álex y Guille. No puedo estar más agradecido por todo lo que aprendí en aquella etapa y, sobre todo, porque hayamos seguido conservando esta amistad.

Como decía antes, aguantarme ha sido una de las mejores formas de que pudiera seguir adelante estos años, tanto con la tesis como con todo lo demás. Gracias a mis excompañeros de piso, Verdu y Moñux, por haberos tragado todo esto con la mejor de las caras, que sé que no es fácil. También a los hermanos Lirola, porque siempre os habéis portado inexplicablemente bien conmigo. Y, cómo no, a Jaramillo: además de interesarte por la tesis como pocos, has sido fundamental para maquetar todo esto. De no contar con tu ayuda, esta tesis sería mucho más fea.

No me gustaría dejar estos agradecimientos sin mencionar a la gente que he conocido ejerciendo la profesión y que me ha inspirado para perfilar las ideas presentes en esta investigación. Sobre todo, aquí tengo que destacar al grupo de becarios de *Eldiario.es* que hicimos piña entre 2017 y 2018. La ilusión con la que afrontábamos entonces el oficio y el convencimiento con el que lo hemos ido abandonando es la consecuencia más tangible de lo que se explica esta tesis.

Aunque haya sido ya en una etapa final, también tengo que mencionar a mis ya excompañeros en *El Confidencial*, con quienes he tenido conversaciones largas y tendidas sobre esta industria mientras la padecíamos. Gracias por haber compartido vuestros pensamientos conmigo y ayudarme a ordenar todo lo que tenía en la cabeza.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN 11
2. INTRODUCCIÓN 15
3. METODOLOGÍA 19
3.1. Justificación de la investigación y el objeto de estudio 19
3.2. Objetivos principales 22
3.3. Preguntas de la investigación 23
3.4. Enfoque y técnicas 23
3.5. Dificultades y limitaciones para la investigación 30
4. HIPÓTESIS 32
5. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL 33
5.1. Capitalismo y tecnología 34
5.1.1. El origen de las tecnologías digitales 36
5.1.2. El capitalismo de plataformas y la datificación 42
5.1.3. La ideología californiana: solucionismo tecnológico e internet-centrismo 45
5.2. Los nuevos intermediarios 50
5.2.1. La reintermediación del negocio 52
5.2.1.1. El modelo abierto y el muro de pago 54
5.2.1.2. Las plataformas en la nube 58
5.2.2. La reintermediación informativa 60
5.2.2.1. La autocomunicación de masas: el periódico datificado 62
5.2.2.2. La economía del clic 64
5.2.2.3. Marcar la agenda: el periódico como agregador 67
5.2.2.4. La infoxificación 69
5.3. El periódico digitalizado 71
5.3.1. El periódico de referencia en internet 73
5.4. Las cuentas pendientes de la prensa 77
5.4.1. Los bajos índices de lectura de prensa en España 79
5.4.2. La pérdida de confianza y la relación con el poder 81
5.4.2.1. El modelo pluralista politizado 83
5.4.2.2. La desinformación antes de internet 85
5.4.3. La financiarización 88
5.5. La degradación del trabajo y la profesión periodística 90
5.5.1. La degradación en un mundo digitalizado 92

5.5.2. La profesión periodística 95
5.5.3. Las condiciones laborales de los periodistas 97
5.5.3.1. Becarios y *freelance* 101
5.5.4. La clase social del periodista 103

6. *EL PAÍS*: ESTUDIO DE CASO 106

6.1. Los primeros pasos de *El País* 106
6.1.1. El nacimiento de *El País* y el grupo Prisa 106
6.1.1.1. La entrada de Cebrián y Polanco 109
6.1.1.2. El permiso para salir a la calle 111
6.1.1.3. La mudanza a Miguel Yuste 114
6.1.1.4. La confección del diario y el *Libro de Estilo* 115
6.1.2. La salida de *El País* 118
6.1.2.1. El entusiasmo de los periodistas 121
6.1.2.2. Las dinámicas profesionales internas 124
6.1.2.3. El éxito repentino 125
6.1.3. La guerra de accionistas 129
6.1.4. La llegada del *Estatuto de la Redacción* 132
6.1.5. Sindicalismo y conquistas laborales 136
6.1.5.1. Paternalismo y liberalismo 139
6.1.6. La construcción de *El País* como institución 141
6.1.6.1. La arrogancia tras la marca *El País* 144

6.2. La primera digitalización de *El País* 147
6.2.1. Adiós a la máquina de escribir 147
6.2.2. Prohibido despedir: el protocolo de renovación tecnológica 151
6.2.3. El efecto en la labor periodística 154

6.3. Prisa ya no es solo *El País*: expansión multimedia e internacional 157
6.3.1. La consolidación de *El País* y Prisa 158
6.3.2. La adquisición de la Cadena SER 160
6.3.3. La estrecha relación entre *El País* y el PSOE 164
6.3.4. Cebrián deja la dirección y Prisa apunta a la televisión 166
6.3.5. La expansión internacional 168
6.3.6. Las consecuencias profesionales del éxito 170
6.3.6.1. La cuestión de las erratas y los correctores 174
6.3.7. Las guerras de la televisión 180
6.3.7.1. La llegada de Canal + ... 182
6.3.7.2. La compra de Antena 3 Radio 185
6.3.7.3. Un proyecto fallido: Cablevisión 186
6.3.7.4. Del cable al satélite: la primera guerra del fútbol 187
6.3.7.5. El Gobierno contraataca: la segunda guerra del fútbol 193
6.3.7.5.1. El caso Sogecable 196
6.3.7.5.2. Telefónica compra Antena 3 198

6.3.7.5.3. Obligados a ceder ... 200
6.3.7.6. La fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital ... 202
6.4. De la informática a internet: nace *El País Digital* ... 203
6.4.1. La primera edición digital de *El País* ... 203
6.4.2. Las dinámicas profesionales en *El País Digital* ... 211
6.4.3. El modelo de negocio ... 214
6.5. La entrada de Prisa en el siglo XXI ... 216
6.5.1. La salida a bolsa de Prisa ... 217
6.5.2. El nacimiento de Prisacom ... 222
6.5.2.1. Los otros pilares tecnológicos de Prisa ... 223
6.5.3. El desembarco de *El Mundo* en *El País* ... 227
6.5.4. Prisacom no despega: el estallido de la burbuja de las puntocom ... 232
6.5.5. Las grandes tensiones ... 237
6.5.5.1. La precariedad se extiende en Prisacom ... 239
6.5.5.2. La tensión profesional ... 245
6.5.5.3. Un conflicto identitario ... 250
6.5.6. El muro de pago ... 251
6.5.7. *El País* acelera el proceso digitalizador ... 257
6.5.7.1. Dos redacciones condenadas a entenderse ... 262
6.6. La gran crisis estalla en Prisa ... 265
6.6.1. LA OPA de Sogecable ... 266
6.6.2. El estallido de la crisis en Prisa ... 270
6.6.2.1. Cierres y ventas: las desinversiones de Prisa ... 273
6.6.2.2. Los cambios en el accionariado ... 275
6.6.3. El fin de Prisacom ... 277
6.6.3.1. El convenio de integración de Prisacom ... 279
6.6.3.2. La fusión de redacciones ... 281
6.6.3.3. Las nuevas tensiones entre redactores ... 287
6.6.4. Las consecuencias en la redacción ... 293
6.6.4.1. Los periodistas multimedia ... 294
6.6.4.2. La inmediatez ... 297
6.6.4.3. Los documentalistas y los correctores ... 303
6.6.5. El ERE en *El País* ... 308
6.6.5.1. ¿Viejos y analógicos? La justificación del ERE ... 310
6.6.5.2. La huelga en *El País* ... 315
6.6.5.3. El ERE definitivo ... 319
6.6.5.4. La pérdida de identidad y credibilidad ... 325
6.7. Entre la banca y las tecnológicas: los cambios de poder en *El País* 329
6.7.1. La banca se hace fuerte en Prisa ... 329
6.7.1.1. Antonio Caño llega a la dirección ... 334
6.7.2. El poder de las tecnológicas sobre *El País* ... 337

6.7.2.1. Las becas de Google y Facebook 338
6.7.2.2. La dependencia del tráfico: viralidad y volumen 344
6.7.3. La derechización de *El País*: Antonio Caño llega a la dirección 351
6.7.3.1. La vuelta de tuerca en la Redacción 357
6.7.3.2. El cierre de las rotativas 359
6.8. El fin de la era Cebrián 361
6.8.1. La salida de Cebrián de Prisa 362
6.8.2. La primera directora de *El País* 366
6.8.2.1. La integración de los falsos autónomos 370
6.8.3. Bezos entra en las entrañas de *El País* 373
6.8.4. El nuevo muro de pago 375
6.8.5. Oughourlian, el nuevo dueño y señor de Prisa 377
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 381
7.1. Futuras líneas de investigación 395
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 397
9. ANEXO: ENTREVISTAS 420
9.1. Entrevista a Aitor Riveiro 420
9.2. Entrevista a Álex Grijelmo 431
9.3. Entrevista a Borja Echevarría 436
9.4. Entrevista a Guillermo Altares 443
9.5. Entrevista a Joaquín Estefanía 455
9.6. Entrevista a Lydia Aguirre 462
9.7. Entrevista a Manuel González 470
9.8. Entrevista a Miguel Ángel Villena 479
9.9. Entrevista a Pedro de Alzaga 489
9.10. Entrevista a Santiago Carcar 498
9.11. Entrevista a Toño Fraguas 507
9.12. Entrevista a Vanesa Jiménez 515

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfiles de los participantes en el *focus group* con el Comité de Empresa. 26
Tabla 2. Evolución de las herramientas en la producción de los periódicos 151
Tabla 3. Relación de las inversiones del grupo Prisa en España. 163
Tabla 4. Relación de las inversiones del grupo Prisa durante su expansión internacional 169
Tabla 5. Evolución del salario anual de los redactores de *El País* 280

1. RESUMEN

RESUMEN

Los periódicos llevan dos décadas sumidos en una profunda transformación tecnológica. Frente a lo que había ocurrido en ocasiones anteriores, esta vez los cambios han afectado a algunos de los pilares de estas empresas, como su modelo de negocio o las condiciones laborales y profesionales de los periodistas. La presente investigación aborda las causas y consecuencias de estos procesos digitalizadores en la prensa escrita, partiendo de una perspectiva general para, finalmente, contrastarla con un estudio de caso sobre *El País*.

Para ello, hemos empleado técnicas de investigación mixtas. En concreto, la investigación empírica cualitativa ha sido fundamental, ya que se han realizado distintas entrevistas en profundidad con una docena de profesionales del sector que han trabajado o trabajan para *El País*, ilustrando así determinados puntos de la historia del periódico. Asimismo, estas se han combinado con el análisis documental y la revisión bibliográfica para completar el estudio.

Si bien se suele responsabilizar a los procesos digitalizadores de la profesión periodística, lo cierto es que estos no dejan de ser una correa de transmisión que acelera unas dinámicas económicas más profundas y que obedecen a la propia evolución del sistema capitalista. Es el caso de la financiarización y la globalización. Entre sus principales consecuencias, está el auge de las plataformas tecnológicas, que han adquirido un rol dominante en el mundo digital. Son los casos de Google o Facebook, convertidas en las grandes intermediarias a nivel mundial, tanto para el acceso a contenidos como para la distribución de la publicidad.

Es esto último lo que ayuda a explicar buena parte de las dinámicas desarrolladas por los periódicos en internet, si bien los medios de comunicación y las empresas que los gestionan arrastraban un conjunto de problemas internos desde hacía décadas, como el

endeudamiento o la pérdida de credibilidad. Es algo que ha alcanzado incluso a los diarios de referencia, como es el caso de *El País*.

A lo largo de las siguientes páginas, analizamos lo ocurrido en el diario de Prisa desde su fundación hasta el año 2020, momento en el que se cambia el modelo de negocio hacia el muro de pago. En este tiempo, el periódico afrontó distintos procesos digitalizadores. El primero fue la sustitución de máquinas de escribir por videoterminales, donde un protocolo de renovación tecnológica garantizó el mantenimiento de los puestos de trabajo que quedaran obsoletos.

Sin embargo, cuando llegó internet, se tomó la dirección opuesta. En un inicio, era una posibilidad apenas explorada por *El País*, pero sí por competidores como *El Mundo*. Mientras, Prisa se centró en hacer inversiones en radio y televisión en todo el mundo, donde destacan las llamadas guerras del fútbol en España. Después, las apuestas por una edición digital tuvieron una serie de vaivenes sin visos de consolidarse.

La edición digital, de hecho, no se vio como una prioridad hasta la llegada de la crisis económica de 2008. A partir de ahí, los cimientos del grupo se comienzan a resquebrajar, ahogados por una deuda que les dejaba a punto de la quiebra; en especial, tras lo ocurrido con la OPA de Sogecable. La respuesta a la crisis pasó por una serie de recortes económicos, que se tradujeron en desinversiones de todo tipo y, también, en despidos. En *El País*, eso se tradujo en un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) con el que se fulminó a una tercera parte de la plantilla, además de provocar un daño reputacional histórico a la cabecera.

Mientras tanto, las plataformas afianzaban su posición de dominio, colocando los cimientos de los que serían los negocios en internet. Para los periódicos, aquello supuso la adopción de un modelo de negocio en el que los contenidos se ofrecían de forma gratuita y se obtenían ingresos únicamente de la publicidad. De este modo, se propició la precarización profesional y laboral del periodismo, ya que los redactores asumieron cargas de trabajo cada vez mayores, mientras que los contenidos pasaron a buscar únicamente la rentabilidad inmediata.

ABSTRACT

Newspapers have been undergoing a deep technological transformation for the past two decades. Unlike previous occasions, these changes have affected some of the fundamental aspects of these companies, such as their business model or the working conditions and professional roles of journalists. This research addresses the causes and consequences of these digitizing processes in print media, starting from a general perspective and ultimately contrasting it with a case study on *El País*.

To achieve this, we employed mixed research techniques. Specifically, qualitative empirical research played a crucial role, involving in-depth interviews with a dozen professionals in the industry who have worked or are currently working for *El País*. These interviews provide insights into specific points in the newspaper's history. Additionally, they were combined with document analysis and literature review to complete the study.

While the digitization processes in journalism are often held responsible, they are essentially a transmission belt accelerating deeper economic dynamics that align with the evolution of capitalism. The financialization and globalization phenomena, for instance, have led to the rise of technological platforms, such as Google or Facebook, which have assumed a dominant role in the digital world, acting as major intermediaries for content access and advertising distribution globally.

It is the latter that helps explain much of the dynamics developed by newspapers on the internet. However, media outlets and their managing companies were already grappling with internal issues for decades, such as debt or loss of credibility. This even affected highly reputed newspapers like *El País*.

Throughout the following pages, we analyze the evolution of the Prisa newspaper from its foundation to the year 2020, when a shift to a subscription model occurred. During this period, *El País* faced various digitizing processes. The first was the replacement of typewriters with video terminals, where a technological renewal protocol ensured the retention of jobs rendered obsolete.

However, when the internet era arrived, *El País* took a different direction. Initially, it was a possibility barely explored by *El País*, while competitors like *El Mundo* were already making strides. Prisa, on the other hand, focused on investments in radio and television worldwide. In Spain, it was especially notable during their struggle around pay-per-view contents. Subsequently, efforts towards a digital edition faced fluctuating prospects without any evidence of consolidation.

In fact, digital editions were not considered a priority until the 2008 economic crisis. From then on, the group's foundations began to crumble, suffocated by debt, particularly following the Sogecable takeover bid. The response to the crisis involved economic cutbacks, leading to divestments of various kinds and layoffs. In *El País*, this resulting in the elimination of a third of the workforce and causing a historic reputational damage to the newspaper.

Meanwhile, platforms solidified their dominance, laying the groundwork for internet businesses. For newspapers, this meant adopting a business model where content was offered for free, with revenue coming solely from advertising. This led to the professional and labor precariousness of journalism, as reporters faced increasing workloads, and content prioritized immediate profitability.

2. INTRODUCCIÓN

Si la tecnología es una droga, y te hace sentir como si lo fuera, ¿cuáles son sus efectos secundarios?

Charlie Brooker, creador de *Black Mirror*

Nosotros hemos entendido que El País *ya no es un periódico. Hasta ahora habíamos intentado adaptar un periódico a las nuevas tecnologías, pero finalmente hemos entendido que ya no somos un periódico sino una marca (…) Hoy somos un centro de producción de contenidos*

Antonio Caño, director de *El País* (2014-2018)

Nunca tuve ningún interés en convertirme en periodista. Fue prácticamente una casualidad. De hecho, a menudo, suelo recordar el momento en el que decidí matricularme en el grado en Periodismo. Era 2012, estaba acabando Bachillerato y *tenía* que ir a la universidad, pero tenía 18 años recién cumplidos y, como muchos otros, nada me interesaba lo suficiente como para marcar mi futuro de esa forma.

Sin embargo, notaba que cada vez me interesaban más las noticias de actualidad, algo en lo que tuvo mucho que ver el momento convulso de crisis económica y, posteriormente, el surgimiento del movimiento 15-M. De hecho, me abrí una cuenta en Twitter para seguir todo lo que estaba ocurriendo y, poco a poco, me animaba a comentarlo. Fue ahí cuando empecé a seguir lo que publicaban los periódicos en internet.

Ese fue el origen, más o menos, de mi vocación, por llamarla de alguna manera. Aun así, cuando quedaban apenas unos meses para las pruebas de selectividad, mi mayor temor a la hora de estudiar Periodismo era la profunda crisis atravesaba el sector y, en consecuencia, si de verdad algún día podría ejercer una profesión que, poco acostumbrada

a ser noticia, acaparaba cada vez más atención por su delicada situación. Para alguien que iba a ser el primero de su familia en ir a la universidad, era una cuestión ineludible.

Más de una década después, sigo sin saber explicar por qué decidí seguir adelante. En cambio, sí recuerdo algunas conversaciones informales con un profesor con el que tenía buena relación y al que había trasladado aquella inquietud. Su respuesta fue que, aun entendiendo los riesgos de estudiar una de las profesiones en las que más puestos de trabajo se habían destruido, el problema no era tan grave como parecía. Había una vía de escape: la creación de un blog personal o de algún otro tipo de medio digital, algo que facilitaría que los periodistas pudieran ganarse la vida por sí mismos, sin depender de empresas. Incluso mi propia cuenta de Twitter –donde nos seguíamos mutuamente– podía ser un buen punto de partida para canalizar todo eso. Era, según dijo, el futuro.

De la forma más bienintencionada, este profesor proyectó sus esperanzas en un futuro que, me decía, iba a ser digital y, casi como consecuencia inevitable, democratizador. Fue solo la primera de muchas veces que escucharía o leería argumentos de ese tipo, fuera en la universidad, medios de comunicación, publicaciones académicas, conversaciones con familiares y amigos... Por supuesto, yo mismo las asumí durante un tiempo. En la universidad, algunos grupos de compañeros nos animábamos a crear nuestros propios medios digitales. Los costes eran nulos y era toda una satisfacción personal y profesional crear tu propio periódico y escribir en él sobre lo que quisieses.

No tardamos mucho en darnos cuenta de que todo eso escondía un problema que todos pasaban por alto. La inmensa mayoría de textos a los que tanto entusiasmo dedicamos solo los leían, en el mejor de los casos, nuestra familia y amigos. Por supuesto, tampoco ofrecían retorno económico alguno. Creo que ninguno de estos proyectos sobrevivió más de un año. Mientras tanto, el panorama en el sector era desolador. Fuimos la promoción que, dos meses después de comenzar sus estudios universitarios, recibió la noticia del Expediente de Regulación de Empleo (ERE) en el diario *El País*.

Han pasado ya más de una década y la situación del sector, aunque ha habido algunos cambios, sigue siendo incierta. Es algo que, por desgracia, me ha tocado vivir en

primera persona. Cuando escribo estas líneas, no he cumplido los 30 años, pero ya he tenido que volver a vivir a casa de mis padres un par de veces. En ambas ocasiones, por la misma razón: nadie me daba una oportunidad. Si alguna vez llegaba una, era tan precaria que impedía ser económicamente independiente y pagar un alquiler en Madrid.

Me temo que ni soy una excepción ni he tenido mala suerte. De hecho, diría que, de algún modo, hasta he sido *afortunado*. He tenido la oportunidad de escribir durante años en los periódicos que leía durante el instituto o la universidad, algo que creo que muy pocos compañeros de promoción pueden decir. En gran parte, fue cuestión de llamar a tantas puertas como veía y tener la suerte de llegar cuando alguien las abría.

En total, he sido becario durante más de 30 meses en distintos periódicos digitales. En ellos, llevé a cabo todas las tareas imaginables: desde escribir una apertura hasta ir a Correos a enviar regalos para los suscriptores, pasando por gestionar las redes sociales o estar listo para escribir sobre cualquier asunto en cualquier momento. Diría que fue el único momento en el que, de verdad, sentí vocación por el oficio. Pronto se torció.

Tras aquella etapa, decidí probar con el trabajo como *freelance*, donde también fui incapaz de aunar unos ingresos estables y que se aproximaran, al menos, al salario mínimo. Fue tan insostenible que, acabados los tres años de tarifa plana en la cuota de autónomos, no pude hacer otra cosa que darme de baja. Al final, y casi sin esperarlo, sí tuve un golpe de fortuna. Un periódico en el que había colaborado, *El Confidencial*, decidió hacerme una oferta de las que piensas que nunca vas a recibir. Ahí he pasado los dos últimos años, conociendo de primera mano cómo se trabaja en una redacción sin ser becario, que era el gran ángulo que me faltaba en esta profesión. Tras constatar todo lo que estaba mal en el oficio y la industria, acabé tirando la toalla y dejando ese trabajo, pero también la profesión. Y, por supuesto, prometiéndome que no habría marcha atrás.

Todo lo anterior ocurrió mientras preparaba esta tesis doctoral y, de hecho, mi salida del sector se ha producido apenas unas semanas antes de depositar esta versión definitiva que, por fin, ve la luz. En ella, he tratado de reflejar todas las dinámicas, sean viciosas o

virtuosas, que he estudiado a lo largo de estos siete años de estudio, ayudado por la experiencia paralela en la profesión.

A lo largo de las siguientes páginas, vamos a analizar todas las transformaciones experimentadas por la industria de los medios de comunicación y el oficio del periodista tras la llegada de internet. Lo haremos alejándonos de aquellos planteamientos que aseguran que estamos viviendo un momento excepcional y, en su lugar, nos centraremos en la continuidad histórica de estos cambios. Dicho de otro modo: trataremos de explicar cómo el manto de las tecnologías digitales ha servido para cubrir unas transformaciones más profundas –sobre todo, en el plano económico– y anteriores a la llegada de internet.

Hemos decidido continuar la presentación de esta tesis con el apartado de metodología, en el que explicaremos cómo hemos diseñado la investigación y qué tipo de decisiones hemos tomado para ello. A continuación, describiremos nuestra hipótesis, piedra angular para comprender el desarrollo del estudio.

Una vez llegados a este punto, pasaremos al marco teórico, donde partiremos de un análisis de la relación entre capitalismo y tecnología para ir adentrándonos en los procesos digitalizadores en el periodismo, así como otras cuestiones clave para entender la profesión en España. Este enfoque es el que después contrastaremos con un estudio de caso cuyo objeto es muy concreto, pero también paradigmático de los medios de comunicación españoles: el diario *El País*.

3. METODOLOGÍA

3.1. Justificación de la investigación y el objeto de estudio

El objeto de nuestra investigación es analizar los cambios experimentados por la prensa generalista en España a través del caso de *El País*. De este modo, el estudio atenderá los factores tecnológicos, empresariales, laborales e informativos, tratando de establecer, si las hubiera, correlaciones o causalidades entre ellos. A través de esta investigación, se pretenden identificar tanto las causas de la crisis endémica del periodismo (Aladro, 2013; Gitlin, 2013) como los efectos que los procesos digitalizadores han tenido sobre la profesión y los periódicos. Sobra decir que las consecuencias de estas transformaciones no solo afectan al sector –en un sentido amplio del término–, sino también al conjunto de la ciudadanía, porque las condiciones de producción en las redacciones repercuten de forma inevitable en la calidad de la información publicada.

Por eso, es fundamental el análisis de las dinámicas que han propiciado o influido de forma notoria en el periodismo. Entre estas, destacan la irrupción de internet y las grandes tecnológicas estadounidenses (Barbrook y Cameron, 1996; Morozov, 2015; Srnicek, 2018), los procesos de financiarización en los medios de comunicación (García Santamaría, 2017; Albornoz, Segovia y Almiron, 2020), los cambios en las condiciones profesionales (Fernández Beaumont, 1986; Estévez, 2002; González Díez y Pérez Cuadrado, 2013) y laborales (Nieborg, y Poell, 2018; Rodríguez-Martínez, Mauri-Ríos y Merino-Arribas, 2021; Ehrenreich y Ehrenreich, 2023) o la pérdida de confianza y credibilidad (Díaz-Nosty, 2012; Reuters Institute for the Study of Journalism, 2023).

Aquí cabe subrayar que, aunque la investigación parta de un análisis crítico de las tecnologías digitales, en ningún caso sostenemos que sea en sí un proceso perjudicial para el periodismo, una perspectiva un tanto habitual cuando surge un nuevo medio (Busquet y Medina, 2014; Scolari, 2022). Tampoco pretendemos caer en esa nostalgia que considera que el modelo anterior era virtuoso. En su lugar, consideramos que el ecosistema digital puede facilitar distintas herramientas –la búsqueda de información, por

ejemplo– para mejorar la labor periodística. Pero, recordamos, que la posibilidad no tiene por qué traducirse en realidad si no se desenvuelve en una coyuntura que lo haga posible.

El estudio parte de una perspectiva teórica y de carácter generalista que aporta contexto y situa el estudio de caso de *El País* en su contexto histórico. La elección de este periódico se tomó durante el diseño de la investigación, donde se valoraron distintas opciones para el apartado empírico. En primer lugar, teníamos claro que el objeto de estudio tenía que estar acotado a la prensa escrita, un sector que tiene unas dinámicas peculiares dentro de la industria de los medios de comunicación, además de haber sido el que ha experimentado las consecuencias de los procesos digitalizadores con mayor virulencia. No obstante, había múltiples formas de llevarlo a cabo.

Una de las opciones que sopesamos fue realizar una comparativa de un periódico español y otro anglosajón. Sin embargo, el contexto político, económico, social y cultural del país en el que se han desarrollado estas transformaciones tenía un peso considerable y, a nuestro juicio, se corría el riesgo de que el resultado final fuera más confuso que esclarecedor. Por ejemplo, la caída de circulación per cápita de los periódicos estadounidenses ha sido una constante desde la década de los años ochenta (Gitlin, 2013), una tendencia muy distinta a la de los españoles, donde el fin de la dictadura propició una nueva era para el ejercicio del periodismo, que se tradujo en un aumento generalizado de las ventas de ejemplares durante las últimas décadas del siglo XX.

Finalmente, decidimos que la tesis se centrase en lo acontecido solo en prensa escrita en España. En un primer momento, se valoró realizar un análisis comparativo entre el proceso digitalizador de los dos grandes periódicos españoles en papel, *El País* y *El Mundo*, pero se descartó al tratarse de trayectorias con importantes diferencias. La más importante es que el diario de Unidad Editorial se fundó 13 años más tarde, algo que podría parecer una diferencia menor, pero que, en realidad, es sustancial. Esto se debe a que el buque insignia de Prisa nació en un momento clave para dotarse del aura de "referencia dominante" (Vidal-Beneyto, 1986) y emblema de la España surgida tras Transición (Seoane y Sueiro, 2004; Fraguas, 2020), dejando también ciertos paralelismos entre el desarrollo del país y de *El País*.

Por otro lado, también es cierto que ambos medios protagonizaron una carrera por su presencia en internet a comienzos del siglo XXI. Es ahí donde podría encajar un análisis comparativo, pero concluimos que, aun afrontando un proceso digitalizador similar, las diferencias entre ambos medios podían inducir a cierta confusión en los resultados. Ahí también habría que añadir que la situación de Prisa ha sido, con diferencia, la más delicada entre los grandes grupos de comunicación en España, algo que no se puede entender sin tener en cuenta su propia idiosincrasia.

De hecho, el factor que decantó que el estudio se centrara exclusivamente en el caso de *El País* fue el propio tamaño y envergadura del medio. Eso provoca que, a lo largo de su historia, se reflejen tanto sus dinámicas internas como las tendencias globales de la prensa, de modo que muchas de sus conclusiones podrían extrapolarse a otros medios.

La siguiente decisión a tomar fue el periodo histórico a abordar en el estudio de caso, que va desde 1976, año en el que sale a la venta el primer ejemplar de *El País*, hasta 2020. Aunque el diario de Prisa estrenó su edición *online* en 1996, se ha partido de esa fecha para aportar una mayor comprensión de la dimensión histórica y empresarial del periódico, pero también por otra cuestión que consideramos fundamental y que a menudo se obvia. A principios de la década de los años 80, las máquinas de escribir dejaron paso a los videoterminales en esta redacción, siendo pioneros en España en experimentar este proceso. Aquello supuso la primera entrada de las tecnologías digitales en el diario, que se produjo en unas condiciones y con unas consecuencias bien distintas a las posteriores.

La elección de 2020 como fecha en la que cerrar el estudio de caso se debe, principalmente, a dos circunstancias. La primera es el cambio en el modelo de negocio en la edición digital del periódico, ya que se vuelve a implementar el muro de pago tras casi dos décadas, algo que en principio debería repercutir en las condiciones de trabajo.

La segunda está en la irrupción de la pandemia de COVID-19, que alteró el funcionamiento de la economía mundial durante meses y necesitaría un estudio propio por sus particularidades. Es algo que queda muy lejos del objeto de esta investigación.

A estas se podría añadir una tercera, que fue la llegada de Joseph Oughourlian a la presidencia de Prisa a finales de ese mismo año. Alcanzaba este puesto tras varios años como máximo accionista del grupo a través del fondo Amber Capital y, también, tras forzar la salida de Juan Luis Cebrián de la dirección de la empresa a finales de 2017. Eso se tradujo en un cambio de era en la gestión de este conglomerado mediático, que había sido controlado por el exdirector desde la muerte de Jesús Polanco, en 2007.

3.2. Objetivos principales

El objetivo principal de esta investigación es, a través del caso de *El País*, analizar el proceso digitalizador experimentado por la prensa escrita y sus consecuencias desde las perspectivas económica, tecnológica, profesional y laboral.

Relacionados con este cometido, se han establecido los siguientes objetivos secundarios:

- Contextualizar la transformación digital en un periodo caracterizado por la recesión económica, la financiarización y la esperanza depositada en un futuro tecnológico.
- Establecer relaciones, si las hubiera, entre dinámicas económicas, tecnológicas, profesionales y laborales.
- Identificar cómo estos fenómenos se han manifestado en el caso de *El País*, pero también mostrando y explicando las particularidades de este proceso concreto.
- Obtener una perspectiva general que permita entender los procesos digitalizadores, la precariedad en la profesión periodística y, si se diera el caso, su relación e influencia entre ambos fenómenos.

3.3. Preguntas de la investigación

La pregunta principal que abordaremos a lo largo de las siguientes páginas es la siguiente: ¿el factor tecnológico ha sido determinante en la precarización, en sentido amplio, del periodismo o, más bien, esta es consecuencia de dinámicas económicas e históricas más profundas? A esta cuestión se suman una serie de preguntas secundarias:

- ¿Cuán dominante ha sido el papel de las grandes tecnológicas en este proceso?
- ¿Por qué se depositaron tantas expectativas en el futuro digital de la prensa?
- ¿Estamos ante un proceso disruptivo o una continuidad histórica?
- ¿Cómo ha afectado este proceso a un diario de referencia como *El País*? ¿Qué peso ha tenido la tecnología en esta transformación? ¿Y la situación de Prisa?
- ¿Qué similitudes y diferencias hay entre los procesos digitalizadores en *El País*?
- Si Prisa no hubiera asumido una deuda multimillonaria y hubiera afrontado antes el desarrollo de su edición digital, ¿habría sido muy distinta su suerte?

3.4. Enfoque y técnicas

Para realizar este estudio, se han empleado técnicas de investigación mixtas: investigación empírica cualitativa, análisis documental y revisión bibliográfica. Al tratarse de un estudio cuyo objeto es analizar la evolución del periódico en términos tecnológicos, se ha optado por un enfoque diacrónico, pues consideramos que es el mejor modo de reflejar estas transformaciones experimentadas. Asimismo, partimos de distintos análisis sobre el auge de las tecnologías digitales que sirven para aproximarse, comprender y definir el fenómeno del objeto de estudio.

En lo que respecta a la investigación empírica, el elemento central de esta tesis son las entrevistas en profundidad con distintos profesionales que han pasado por *El País* en algún momento de su historia. Esta técnica se ha convertido en uno de los pilares del estudio, debido a que ha servido para esclarecer algunos episodios clave para estos procesos y que apenas habían sido estudiados, por lo que no existían otras referencias a las que acudir. Es algo que sigue la tradición de estudios comenzada por autores como Manning White (1950) o Breed (1955) a mediados del pasado siglo y que, décadas después, han continuado autores como Boczkowski (2010). En el caso de España, también destaca el trabajo realizado por Diezhandino, Bezunartea y Coca (1994).

Para estas entrevistas, se optó por unos cuestionarios semiestructurados. De este modo, si bien se establecían una serie de preguntas antes de cada encuentro, la propia conversación iba desembocando en cuestiones o asuntos no previstos, pero igualmente importantes para el desarrollo de la investigación. Es algo que tiene una fuerte influencia de la propia profesión periodística, ya que también se buscaba que el entrevistado explicara o revelara aspectos cruciales sobre los que apenas hay información pública.

En cuanto a los entrevistados, optamos por escoger perfiles que no hubieran reflejado ampliamente su perspectiva sobre *El País* y su papel en el periódico en ocasiones anteriores. Esto se debe a que su testimonio ya está presente en entrevistas, artículos o ensayos, por lo que se consideró más enriquecedor tener en cuenta a aquellos profesionales que presenciaron distintos momentos clave y, hasta ahora, rara vez habían ofrecido su punto de vista, pese haber sido testigos o, incluso, tenido responsabilidades en este medio. En muchos casos, se consiguió contactar con ellos a través de la técnica de bola de nieve, siendo ayudado por algunos entrevistados a buscar nuevos perfiles o, también, facilitar estos encuentros.

En la medida de lo posible, se ha tratado evitar posibles sesgos de la muestra, ya que estos relatos se equilibran con los que aparecen en los testimonios recogidos a través de la revisión bibliográfica, obteniendo una perspectiva más amplia que si solo se hubiera optado por una de las dos técnicas o por entrevistas solo a perfiles más conocidos. Aun así, y más allá de la diversidad de opiniones, apenas ha habido divergencias sobre los

hechos, más allá de algún caso puntual o anecdótico. En estos casos, todo apuntaba a que eran errores inducidos por algún fallo en la memoria –algunos episodios ocurrieron hace más de 20 años– que a tratar de adulterar el relato sobre lo ocurrido.

En un principio, no se estableció una cantidad de entrevistados, sino que se escogieron los episodios cruciales de los procesos digitalizadores de *El País* sobre los que había menos publicaciones disponibles. Después, se buscaron perfiles que hubieran estado presente en ellos, tratando de combinar aquellos que tuvieron puestos de responsabilidad con los que no. El propio desarrollo de las entrevistas marcó un nivel de saturación –los testimonios se repetían cada vez más– que, unido a lo recopilado mediante otras técnicas, indicaba que era innecesario contactar con más profesionales para este cometido.

Para este estudio, se han aprovechado, por un lado, tres entrevistas y un *focus group* realizados durante la elaboración de mi TFM. Por la relevancia de los testimonios, resultaba conveniente volver a usarlos en esta ocasión. Son los siguientes, por orden cronológico en el que se mantuvieron los encuentros:

- **Miguel Ángel Villena.** Fue redactor de Internacional y Cultura en *El País* entre 1986 y 2012, cuando fue despedido en el ERE. Después, trabajó cuatro años y medio en *Infolibre* como director del mensual de la revista en papel, *Tintalibre*. En la actualidad, trabaja como *freelance* para distintos medios. La entrevista se realizó el 2 de marzo de 2018 en una cafetería del centro de Madrid.

- **Santiago Carcar.** Comenzó su carrera periodística en Radio Nacional de España en 1988 y formó parte de las plantillas de la agencia de noticias Lid y el grupo Zeta. Fue redactor de *El País* durante 23 años, desde 1989 hasta 2012, cuando fue despedido por el ERE. Posteriormente, ha trabajado en periódicos digitales como *Infolibre*, *Bez* y, desde mediados de 2017, en *La Información*. La entrevista se realizó el 15 de marzo de 2018 en la redacción de *La Información*.

- **Guillermo Altares.** Ha desempeñado su labor profesional principalmente en *El País*, aunque también ha trabajado en la agencia France-Presse y en el periódico *El*

Sol. Comenzó a colaborar en el periódico de Prisa en 1992 y pasó a formar parte de la plantilla en 1998. Fue redactor jefe del suplemente *Babelia* (2007-2010), así como de la sección Internacional (2011-2014) o *Ideas* (2016-2018). También formó parte del equipo que reimpulsó los esfuerzos en la edición digital en 2009. La entrevista se realizó el 10 de abril de 2018 en la redacción de *El País* en Madrid.

Para el *focus group*, se contó con periodistas que continuaban en la plantilla de *El País* y que forman parte del Comité de Empresa (de carácter independiente, no adscrito a ningún sindicato). Esta reunión contó con ocho participantes, cinco mujeres y tres hombres, con distintos puestos en la redacción. Los relacionamos en la siguiente tabla (por orden de intervención en la conversación) aunque, a fin de preservar su anonimato, hemos usado nombres ficticios, tal y como pidieron ellos mismos, salvo en el caso de Manuel González, entonces presidente de esta organización.

Nombre	**Género**	**Edad (aprox.)**	**Puesto**
Manuel González	Hombre	55 años	Presidente del Comité de Empresa
Ricardo	Hombre	40 años	Infógrafo
Beatriz	Mujer	30 años	Redactora
Aída	Mujer	45 años	Redactora
María	Mujer	45 años	Redactora
José Luis	Hombre	40 años	Redactor
Andrea	Mujer	55 años	Documentalista, redactora
Cristina	Mujer	35 años	Redactora

Tabla 1. Perfiles de los participantes en el *focus group* con el Comité de Empresa.

Durante la realización del TFM, se intentó llevar a cabo otro *focus group*; en este caso, con alumnos del Máster de Periodismo de *El País* y la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). La idea era comparar la percepción de las nuevas rutinas profesionales entre recién graduados y periodistas veteranos. No se pudo realizar porque, pese a contactar con estudiantes de varias promociones, solo dos alumnas se prestaron a colaborar con la investigación. Entre las respuestas de rechazo, la más común fue alegar que ponían en riesgo su futuro profesional en *El País* al hablar de los temas propuestos

ya que, según explicaron, existe cierto control sobre sus opiniones respecto a esta formación. Sin embargo, se trataba de unos testimonios que, aunque útiles, suponían una muestra demasiado limitada para una investigación de estas características.

Más allá de aquel trabajo previo, el desarrollo de la tesis ha ido acompañado de una segunda ronda de entrevistas –mucho más amplia– a una serie de perfiles que han pasado por *El País* en momentos clave de su historia y con roles dispares. Son los siguientes:

- **Aitor Riveiro.** Tras casi una década trabajando para distintos medios del grupo Prisa, mayoritariamente como empleado de Prisacom, fue despedido en 2012 en el ERE de *El País*. Desde entonces, trabaja como redactor de Política en *Eldiario.es*. La entrevista se realizó el 2 de octubre de 2019 en un restaurante del centro de Madrid.

- **Toño Fraguas.** Después de varios años trabajando en distintos puestos tanto para la edición digital como la de papel de *El País*, fue despedido en el ERE de 2012. Trabajó como *freelance* para distintos medios (TVE, *La Vanguardia* o Cadena SER) hasta 2017, cuando fue nombrado jefe de cierre en *Eldiario.es*. La entrevista se realizó el 23 de octubre de 2019 en la redacción de *Eldiario.es*.

- **Pedro de Alzaga.** Fue parte del primer equipo encargado de la edición digital de *El Mundo* entre 1996 y 2000. Ese año fue contratado, junto al resto de sus compañeros, para realizar esas mismas tareas en *El País* y Prisacom, empresa en la que fue parte del Comité de Empresa. En 2005, dejó su puesto para colaborar en medios como *ABC* o Cadena Ser. Es fundador del medio digital *Cuarto Poder* (ya extinto) y profesor asociado de la Universidad Rey Juan Carlos. La entrevista se realizó el 25 de noviembre de 2019 en una cafetería del centro de Madrid.

- **Vanesa Jiménez.** Empezó a trabajar en el primer equipo digital de *El Mundo* para luego pasar a las filas de *El País* en el año 2000 junto al resto de sus compañeros. Allí dirigió *Elpaís.com* hasta 2008. Desde entonces, ha impulsado proyectos periodísticos como *La Información* o la revista *Contexto*. La entrevista tuvo lugar en la redacción de *Contexto* en Madrid el 11 de diciembre de 2019.

- **Lydia Aguirre.** Comenzó su carrera profesional en el diario *Ya* en 1988, aunque pocos meses después pasó a ser redactora de *Cinco Días*. Fue corresponsal del periódico en Nueva York y, después, subdirectora y directora adjunta. En 2007 fue nombrada directora de *Elpaís.com*. Tras la fusión de las redacciones de papel y digital, en 2010 se le designó adjunta a la dirección, puesto que mantuvo hasta 2014. La entrevista tuvo lugar el 16 de diciembre de 2019 en la cafetería del rectorado de la Universidad Autónoma de Madrid, en el campus de Cantoblanco.

- **Manuel González.** Jubilado en junio de 2019, pasó toda su trayectoria profesional como confeccionador del diario *El País*, donde entró en 1988. Desde el inicio, se involucró en el Comité de Empresa del periódico, del que fue presidente entre 2009 y 2019. La entrevista tuvo lugar en una cafetería del barrio de Canillejas (Madrid) el 17 de enero de 2020.

De cualquier modo, se hicieron algunas excepciones a la hora de seleccionar perfiles, ya que se tuvieron en cuenta tres profesionales que sí habían reflejado en numerosas ocasiones su punto de vista. Sin embargo, se consideró apropiada su inclusión porque las entrevistas sirvieron para abordar temas sobre los que no se habían pronunciado con anterioridad. Es el caso de Joaquín Estefanía y Alex Grijelmo:

- **Joaquín Estefanía.** Está vinculado a *El País* desde 1981, cuando entró como jefe de Economía. En 1988 fue nombrado director del periódico, puesto que mantuvo hasta 1993. Desde entonces, fue director de la Escuela de Periodismo de *El País* durante 21 años, un cargo que compatibilizó hasta el 2000 con la jefatura de Opinión. Entre 2019 y 2020 fue adjunto a la directora, Soledad Gallego-Díaz. La entrevista tuvo lugar el 28 de enero de 2020 en la redacción de *El País* en Madrid.

- **Álex Grijelmo.** Tras pasar por *La Voz de Castilla* y Europa Press, en 1983 comenzó a trabajar en *El País*. Allí estuvo al cargo de las jefaturas de secciones como Nacional, Madrid, Sociedad o Edición, donde desarrolló también el *Libro de Estilo* del periódico. En 2004 pasó a presidir la Agencia EFE y regresó a Prisa en 2012, como director de Desarrollo Internacional y después como adjunto al director de *El País* en la etapa de Javier Moreno. Entre 2018 y 2020 fue director de la Escuela de

Periodismo de *El País.* La entrevista tuvo lugar en la sede de la Escuela de Periodismo de *El País* el 3 de febrero de 2020.

También se hizo una excepción con Borja Echevarría, aunque en este caso se debía a su entonces reciente reincorporación a la dirección del diario, razón por lo que apenas existían registros sobre su perspectiva en ese momento.

- **Borja Echevarría.** Comenzó su carrera en el diario *El Mundo*, donde fue subdirector de elmundo.es entre 2002 y 2007, año en el que deja el diario de Unidad Editorial para lanzar el nativo digital *Soitu*. El cierre de este medio le llevó a *El País* en 2009, donde entró como subdirector y formó parte del equipo que buscaba impulsar la edición digital. Tras varios años fuera de Prisa, en 2018 es nombrado director adjunto de *El País*. La entrevista tuvo lugar el 2 de marzo de 2020 en la redacción de *El País* en Madrid.

Aunque sus declaraciones han sido incluidas en la redacción final del trabajo cuando se ha considerado oportuno, hemos adjuntado las transcripciones completas de todas las entrevistas –también las de la ronda anterior– en los anexos, pues las consideramos de gran utilidad para comprender las distintas posturas sobre este fenómeno de forma más amplia. No se ha hecho así en el caso del *focus group*, ya que consistió en una conversación amplia de la que se fueron recogiendo notas. Asimismo, también se incluye un breve testimonio de Marta Nieto, presidenta del Comité de Empresa entre 2019 y 2022, pero no la transcripción en el anexo, ya que fueron más bien unas declaraciones, no una entrevista al uso, pues se puso al frente de esta organización prácticamente cuando acaba el arco temporal de esta investigación.

El segundo pilar metodológico de la tesis es la revisión bibliográfica y el análisis documental. Por un lado, se ha hecho una amplia revisión de autores especializados en la prensa digital en sus distintas vertientes (teórica, económica, social, empresarial), además de otros centrados únicamente en el periódico de Prisa. Aunque el perfil de la bibliografía es esencialmente académico, también se han incluido algunos textos de carácter más

ensayístico y divulgativo, siempre que hemos considerado que la relevancia de su autor (o lo expresado) lo justificaba.

Por otro lado, hemos realizado una revisión de la hemeroteca de *El País* para analizar el discurso del periódico en determinados momentos clave para el desarrollo de su edición digital y de la actividad profesional de los periodistas, así como su situación laboral. Como ya se ha indicado, también se han utilizado distintas entrevistas y declaraciones en prensa de algunos de los principales responsables del diario o su matriz. Puntualmente, se han incluido referencias bibliográficas posteriores a 2020 y, por tanto, al estudio de caso, pero siempre tratándose de obras que estudian o analizan el periodo señalado y no sucesos posteriores.

Por todo lo anterior, se ha optado por una redacción del estudio de caso a medio camino entre la investigación académica y el reportaje periodístico, de un modo similar al que hicieron Bustamante, Fernández Beaumont o Imbert (1986) en *El País o la referencia de dominante*, una obra que, además, ha sido imprescindible para abordar este estudio. Consideramos que es algo a lo que se prestaba la propia naturaleza del objeto de esta tesis doctoral.

Así, además de la perspectiva científica necesaria para la investigación, el caso de estudio de *El País* también se abordó en algunos puntos como se hubiera hecho en un periódico, no solo en la academia, por lo que decidimos que eso quedara reflejado en la redacción del mismo.

3.5. Dificultades y limitaciones para la investigación

Pese a que *El País* y el grupo Prisa son, con toda probabilidad, los actores mediáticos españoles sobre los que más se ha escrito –tanto en el ámbito universitario como fuera de él–, una de las principales dificultades a la hora de desarrollar esta investigación ha sido la escasa bibliografía que estudie este proceso con una perspectiva similar a la nuestra.

En este sentido, buena parte de los textos sobre el proceso digitalizador en este periódico giraban en torno a cuestiones que poco tenían que ver con las condiciones laborales –e, incluso, las profesionales–, que suelen quedar en segundo plano frente a otros procesos, como los cambios en el accionariado o la situación económica de las empresas. Más en general, en España no abundan las referencias que relacionan las dinámicas económicas y tecnológicas con los procesos sociolaborales. La mayor parte de la bibliografía sobre el objeto de estudio se centraba en cuestiones como la historia, línea editorial, influencia y, en los últimos años, los cambios organizativos o la presencia en redes sociales del diario. Eso ha hecho que, para poder profundizar, se optara por hacer entrevistas en profundidad como las mencionadas, así como revisar declaraciones o biografías de personajes clave en la historia de Prisa.

De este modo, el propio proceso de investigación ha sido performativo, puesto que ha ido transformando el estudio según se avanzaba. Si en un primer momento se consideraba que la tecnología había sido determinante en la precarización de la profesión, un análisis más pormenorizado reveló causas económicas de más largo recorrido, relacionadas con el surgimiento de una serie de empresas tecnológicas que se convirtieron en determinantes para esta (y otras muchas) industrias. Es un planteamiento al que no solo se ha llegado mediante la revisión bibliográfica, sino también a través de las conversaciones con profesionales que han compartido su perspectiva sobre estos procesos. Además, ha servido para vislumbrar cómo la mayoría de consecuencias de los procesos digitalizadores obedecen más a una continuidad que a una disrupción histórica.

4. HIPÓTESIS

Los procesos digitalizadores de la prensa han sido contemporáneos de la financiarización de las empresas de comunicación y, en un escenario algo posterior, de una profunda crisis económica. Las consecuencias han sido una precarización tanto de los contenidos publicados por los periódicos como del trabajo de los periodistas, afectando a las dimensiones tanto profesionales como laborales del periodismo.

Sin embargo, estos efectos se han desarrollado en un segundo plano mientras prácticamente todas las expectativas de la industria se proyectaban en un futuro digital. De este modo, la apuesta por las nuevas tecnologías aportaría soluciones a todos los problemas del periodismo, pese a la distinta naturaleza de cada uno ellos. Eso no solo no ha ocurrido, sino que ha ahondado en estas dificultades y, además, ha generado sus propias dinámicas perniciosas.

Aun así, la cuestión clave es si la causa está en el desarrollo tecnológico per se o si, más bien, se trata de las condiciones políticas y económicas en las que los procesos digitalizadores de la prensa han tenido lugar.

5. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Las tecnologías de la libertad se están
convirtiendo en máquinas de la dominación.

Richard Barbrook y Andy Cameron (1996)

La presente investigación se enmarca en los estudios de perspectiva crítica sobre la irrupción de las tecnologías digitales, sus precedentes económicos y sus consecuencias sociales, políticas, laborales y profesionales. Por tanto, el presente marco teórico y conceptual se divide en cuatro grandes bloques.

El primero está centrado en la relación entre las dinámicas capitalistas y el desarrollo tecnológico y científico, algo que ha desembocado en el surgimiento de las grandes empresas tecnológicas. Además, se explicará cómo esta tendencia ha contado con su propio relato ideológico para afianzarse en el imaginario colectivo.

En el siguiente bloque, revisaremos el papel de estas tecnológicas como nuevos intermediarios para la industria de los medios de comunicación. Lo abordaremos tanto en el lado del negocio como en el informativo, si bien ambos guardan una profunda interrelación que también analizaremos. A continuación, estudiaremos cómo internet ha trastocado la naturaleza de los periódicos y, en especial, los que son calificados de referentes, como *El País*.

Con todo, la situación del periodismo y los medios de comunicación no se puede explicar únicamente atendiendo a factores tecnológicos y económicos. Por tanto, dedicaremos el siguiente capítulo a las problemáticas presentes en la profesión periodística y la prensa desde hace décadas y que ahora se han agudizado.

Por último, el bloque final del marco teórico estará dedicado al ámbito profesional y laboral de los periodistas. En él, analizaremos estos aspectos desde una perspectiva

histórica sobre el oficio, pero también atendiendo a tendencias más generales, como la degradación del trabajo provocada por el desarrollo tecnológico y su alcance de la llamada clase profesional-directiva, de la que forman parte los propios periodistas (Ehrenreich y Ehrenreich, 1979).

5.1. Capitalismo y tecnología

El análisis de los distintos estadios tecnológicos y capitalistas a lo largo de la historia excede los límites de esta investigación. Por esta razón, haremos un pequeño repaso de algunos elementos de esta evolución que nos permiten entender el auge de las tecnologías digitales. Así, y pese a que los distintos debates sobre el impacto que han tenido sobre las industrias tradicionales puedan parecer nuevos (o se presenten como tales), casi siempre se trata de cuestiones que han sido elementos de análisis en los últimos dos siglos, teniendo como punto de inicio la Revolución Industrial.

En *Trabajo asalariado y capital*, publicado originalmente en 1849, Marx (2004) planteaba por primera vez una idea que sería clave en su análisis del capitalismo. Las tecnologías coetáneas no suponían en sí agravio alguno sobre las fuerzas de trabajo, sino que era su transformación en capital lo que cambiaba tanto su naturaleza como las relaciones sociales resultantes de dichas transformaciones. En palabras de Marx, "los hombres no actúan solamente sobre la naturaleza, sino que actúan también los unos sobre los otros", pues "no pueden producir sin asociarse" (p.47). De este modo, las relaciones sociales de producción "cambian, por tanto, se transforman, al cambiar y desarrollarse los medios materiales de producción, las fuerzas productivas" (p.47), algo que ilustraba de esta forma:

> Un negro es un negro. Sólo en determinadas condiciones se convierte en esclavo. Una máquina de hilar algodón es una máquina para hilar algodón. Sólo en determinadas condiciones se convierte en capital. Arrancada a estas condiciones, no tiene nada de capital, del mismo modo que el oro no es de por sí dinero, ni el azúcar el precio del azúcar. (p. 46)

Braverman (1975) recuperaba esta idea para enfatizar esta relación simbiótica entre tecnología y capitalismo. De este modo, el desarrollo técnico no solo produce relaciones de producción, sino que también es producido por esas mismas relaciones de producción. En consecuencia, "la forma social del capital conducida a una incesante acumulación como la condición para su propia existencia" es algo que "transforma completamente la tecnología" (p. 33), sin que eso suponga que la forma de las sociedades sea "una creación instantánea de 'leyes' que dicha sociedad genera" (p. 34).

> Cada sociedad es un momento en el proceso histórico y puede ser aprehendida sólo como parte de dicho proceso. El capitalismo como forma social, cuando existe en el tiempo, espacio, población y en la historia, teje un paño de miríadas de hilos; las condiciones de su existencia forman una red compleja, donde cada una de las cuales presupone a muchas otras. Es debido a esta existencia sólida y tangible, a esta forma concreta producida por la historia, en la que ninguna de sus partes puede ser cambiada por suposiciones artificiales sin causar violencia a su modo de existencia, es precisamente debido a esto que aparece ante nosotros como «natural», «inevitable» y «eterno». Y es únicamente en este sentido, como un telar por encima de los siglos, que podemos decir que el capitalismo «produjo» el actual modo capitalista de producción. Esto está muy lejos de ser una fórmula hecha que nos permite «deducir» de un estado dado de tecnología un modo dado de organización social. (pp. 34-35)

Es decir, no hay una naturaleza intrínseca en cada maquinaria, sino que su desarrollo está marcado por su encaje en el modo de producción capitalista. Este punto es crucial para esta investigación, puesto que ha sido más que habitual que la perspectiva crítica sobre la tecnología digital se centre en unas supuestas dinámicas inherentes a esta (Carr, 2011; Lanier, 2018), sin atender a los procesos de acumulación que explican su forma actual.

Es una confusión que se ha producido desde comienzos de la propia Revolución Industrial, pero que ha permanecido en cada escalón del desarrollo tecnológico. El propio Braverman (1975) hablaba de la "moda" de "atribuir a la maquinaria poderes sobre la humanidad que en realidad surgen de relaciones sociales", recordando aquí que la tecnología es "el mero producto del trabajo y el ingenio humano, diseñado y construido por humanos y alterable por ellos a voluntad" (p. 267).

Aquí conviene volver al concepto de fetichismo de Marx, que hace una analogía con las religiones, ya que en estas "las producciones del cerebro humano aparecen como seres independientes dotados de vida y que entran en relación tanto uno con otro como con la raza humana" (citado por Braverman, 1975, p. 268). Y es que, tal y como recuerda Morozov (2015), las "tecnologías no son las causas del mundo que habitamos, sino más bien sus consecuencias" (p. 391).

Castells (1999, p. 31), por su parte, matiza que "la tecnología no determina la sociedad", pero que tampoco "la sociedad dicta el curso del cambio tecnológico", algo que achaca a una diversidad de factores, "de modo que el resultado final depende de un complejo modelo de interacción". Esto le lleva a remarcar que, para constituir el paradigma tecnológico durante la década de 1970 en Estados Unidos, "un segmento específico de su sociedad, en interacción con la economía global y la geopolítica mundial" fue el que "materializó un modo nuevo de producir, comunicar, gestionar y vivir".

5.1.1. El origen de las tecnologías digitales

Una de las claves para el surgimiento de las tecnologías digitales fue el proceso de transformación de la ciencia en capital. Durante los dos últimos siglos, esta se fue convirtiendo en un entorno "altamente organizado y ampliamente financiado" debido a "su incorporación a la empresa capitalista y organizaciones subsidiarias" a lo largo del siglo XX, algo que se produjo gracias al producto social excedente, que "se ve integrado a la producción y al mercado" (Braverman, 1975, p. 186).

> La revolución científico-técnica, por esta razón, no puede ser entendida en términos de innovaciones específicas como en el caso de la Revolución Industrial, la que puede ser caracterizada propiamente por un puñado de invenciones claves, sino que debe ser entendida más bien en su totalidad como un modo de producción dentro del cual la ciencia y las exhaustivas investigaciones de ingeniería han sido integradas como parte de su funcionamiento ordinario. La innovación clave no puede ser encontrada en química, electrónica, maquinaria automática, aeronáutica, física atómica o alguno de

> los productos de estas ciencias tecnológicas sino más bien en la transformación de la ciencia misma en capital. (p. 198)

Es algo intrínseco a los procesos de acumulación capitalista, marcados por la centralización y la tendencia al monopolio. En ellos, se crean relaciones de dependencia o explotación entre los capitales existentes, como ocurre, por ejemplo, con la financiarización (Braverman, 1975; Srnicek, 2018). Esas mismas dinámicas son las que, en esencia, hicieron posible la llegada de las tecnologías digitales tal y como las conocemos. A su vez, su desarrollo se produjo gracias las innovaciones en microelectrónica, ordenadores y telecomunicaciones, que se demostrarían cruciales para el "proceso de reestructuración del sistema capitalista" (Castells, 1997, p. 39).

En concreto, Castells (1997) señala las cuatro metas en las que se focalizaron las empresas en las últimas décadas del siglo XX: 1) "profundizar en la lógica capitalista de búsqueda de beneficios en las relaciones capital-trabajo"; 2) "intensificar la productividad del trabajo y el capital"; 3) "globalizar la producción, circulación y mercados, aprovechando la oportunidad de condiciones más ventajosas para obtener beneficios en todas partes"; 4) "conseguir el apoyo estatal para el aumento de la productividad y competitividad de las economías nacionales, a menudo en detrimento de la protección social y el interés público" (p. 45).

En esta fase, hay un momento clave para la configuración que acabarían siendo internet y las grandes tecnológicas: la consolidación del capital riesgo. Uno de sus primeros hitos fue la creación del NASDAQ –el índice estadounidense en el que cotizan las empresas más punteras del sector– en 1971. Para finales de esa década, EEUU establecería una importante bajada de impuestos sobre los beneficios, tal y como pedían los inversores, que argumentaban que "habían financiado tanto internet como los primeros tiempos de la industria de los semiconductores y que sin ellos no podría producirse innovación alguna" (Mazzucato, 2014, p. 55).

En realidad, estaban obviando el papel crucial del Estado, tal y como señalan Castells (1997) o Barbrook y Cameron (1996)*[1], que recuerdan que tanto el ordenador como internet se desarrollaron con "la ayuda de subvenciones estatales masivas y la participación entusiasta de aficionados", como es el caso del programa MUD, que permitía conversaciones en tiempo real y fue creado por un grupo de estudiantes para jugar a juegos de rol.

> Por ejemplo, el primer ordenador –la Máquina Diferencial– fue diseñado y construido por empresas privadas, pero su desarrollo sólo fue posible gracias a una subvención del Gobierno británico de 17.470 libras, que era una pequeña fortuna en 1834. Del Colossus al EDVAC, de los simuladores de vuelo a la realidad virtual, el desarrollo de la informática ha dependido en momentos clave de las dádivas públicas a la investigación o de los abultados contratos con organismos públicos. La corporación IBM no construyó el primer ordenador digital programable hasta que se lo pidió el Departamento de Defensa de Estados Unidos durante la Guerra de Corea. Desde entonces, el desarrollo de las sucesivas generaciones de ordenadores ha estado directa o indirectamente subvencionado por el presupuesto de defensa estadounidense. (Barbrook y Cameron, 1996, p. 57)

En el caso de internet, su desarrollo tuvo una enorme dependencia del Gobierno de EEUU, canalizado a través del ejército o las universidades, durante las siguientes dos décadas (Castells, 1997; Rodríguez Prieto y Martínez Cabezudo, 2016). En esta línea, Mazzucato (2014) remarca que la Administración estadounidense "ha proporcionado la financiación inicial a aquellos sectores de los que el capital riesgo ha huido, además de encargar la innovación de alto nivel al sector privado", ya que contaban con "unos objetivos de política pública apoyando una estrategia y una visión" (p. 134). Algo similar ha ocurrido con, por ejemplo, la nanotecnología, que fue posible "gracias a la visión que el Gobierno tuvo en un área que el sector privado ni siquiera había vislumbrado" (p. 59), por lo que "fue el Estado el que pareció tener los *animal spirits* más agresivos" (p. 60).

[1] Traducción propia para facilitar la lectura de la tesis. De aquí en adelante, el símbolo * aparecerá en la primera cita entrecomillada de cada obra en la que se recurre a una traducción propia.

Todo lo anterior es lo que explica que hasta la década de los años 90 no llegara la comercialización de internet. Además, para entonces ya había alcanzado cierto grado de madurez, gracias a los avances en "la digitalización de la red de telecomunicaciones, el desarrollo de la transmisión en banda ancha y el aumento espectacular del rendimiento de los ordenadores conectados por la red" (Castells, 1997, p. 198).

Cuando esto ocurre, también se dispara la especulación financiera alrededor de internet y los negocios digitales, una dinámica en la que fue clave, de nuevo, el papel del capital riesgo, que había encontrado ahí una salida ante el estancamiento de la manufactura estadounidense (Srnicek, 2018). De este modo, "se convirtió en la opción preferida" (p. 24) de los inversores en el cambio de siglo, con un torrente de inversiones que se destinaba a infraestructuras como la instalación de fibra óptica, cables submarinos o servidores, pero también para el desarrollo de *software*. Fue así como se empezó a configurar la conocida como burbuja de las puntocom, "que preparó el terreno para la economía digital que vendría después" (p. 27).

El otro elemento clave para explicar el auge de internet radica en la reducción de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal, en un intento por mantener la senda de crecimiento, que cada vez daba más visos de agotamiento (Castells, 1997, Srnicek, 2018). De este modo, los mercados de financiación pública y privada de las empresas podían mantenerse en lo alto gracias a los estímulos fiscales, una dinámica para la que Srnicek usa el concepto de *keynesianismo del precio de los activos*, acuñado por Robert Brenner. Fue así como se creó una "vía alternativa para hacer crecer la economía en ausencia de gasto deficitario y manufactura competitiva" (Srnicek, 2018, p. 27), abonando aún más el terreno de la burbuja, cuya explosión sería clave para la consolidación de Google:

> La repentina poca disposición del capital de riesgo para financiar nuevos ingresos significó que la entrada al panorama competitivo también quedó cerrada. Las tendencias monopólicas del boom tecnológico temprano se solidificaron en este momento, con un nuevo conjunto de empresas dominantes que surgieron de las cenizas y han seguido dominando desde entonces. La otra consecuencia importante de la caída fue que el agotamiento del capital riesgo y de la financiación por acciones

> ejerció una nueva presión sobre las empresas con base en internet para que generaran ingresos. En medio del boom no había una manera claramente preponderante para lograr un flujo de ingresos sustentable –las empresas estaban divididas de forma relativamente equitativa entre distintos planes–. De todos modos, la centralidad del marketing para financiar la estrategia de "crecimiento primero, ganancias después" del capital significó que las empresas puntocom ya habían construido las bases para un modelo de negocios orientado hacia la publicidad y la captación de usuarios. (pp. 51-52)

La política monetaria expansiva no solo se mantuvo tras la explosión de la burbuja de las puntocom, sino que no tuvo freno hasta 2021, cuando la Reserva Federal efectuó una serie de subidas para controlar la inflación provocada por la recuperación tras la pandemia, la guerra de Ucrania o la crisis de suministros, entre otros factores. Es algo que desembocó en una ola de despidos y ajustes de gastos en las principales tecnológicas que, en cualquier caso, siguieron acumulando pingües beneficios, aunque su crecimiento tuviera cierta ralentización (McLoughlin, 2023).

Sin embargo, esas dos décadas de diferencia sirvieron para consolidar a las tecnológicas estadounidenses bajo este método, como fueron los casos de Facebook o Amazon. De hecho, las políticas monetarias expansivas se convirtieron en una forma de tratar de mantener a flote la economía durante la crisis económica de 2008 (Naredo, 2019), momento en el que afianzaron su posición. Srnicek (2018) destaca al respecto:

> Si la política monetaria tradicional opera principalmente alterando la tasa de interés de corto plazo, la expansión cuantitativa busca impactar en las tasas de interés de más largo plazo y en activos alternativos. La idea clave aquí es el "canal de equilibrio de cartera". Dado que los activos no son sustitutos perfectos los unos de los otros (tienen diferentes valores, diferentes riesgos, diferentes retornos), quitar o restringir el suministro de un activo debería tener un efecto en la demanda de otros activos. En particular, reducir la oferta de bonos del Gobierno debería incrementar la demanda de otros activos financieros. Debería tanto bajar el rédito de los bonos (por ejemplo, la deuda corporativa), aliviando así el crédito, como subir los precios de las acciones (por ejemplo, las participaciones corporativas) y por consiguiente crear un efecto de riqueza para estimular el gasto. (p. 32)

Así, este *keynesianismo del precio de los activos* provocó la reducción de la rentabilidad de los activos financieros, razón por la cual muchos inversores comenzaron a enfocarse a los activos de riesgo, y es ahí donde aparecen las "compañías de tecnologías no rentables y que todavía no han sido puestas a prueba" (p. 33) en sus modelos de negocio.

El otro punto crucial para entender el auge de internet y su comercialización en el siglo XXI está en la política regulatoria de las telecomunicaciones que se llevó a cabo en EEUU (Rodríguez Prieto y Martínez Cabezudo, 2016). En 1996, se permite la inversión de empresas en distintos sectores, permitiendo "continuar con la integración vertical de operadores, fabricantes y suministradores de contenidos, mientras que restringían el escrutinio público sobre las prácticas empresariales" (Castells, 2009, p. 152)

> En 2004, la Comisión introdujo una política denominada «flexibilidad del espectro» con objeto de aumentar el espectro disponible, especialmente para las comunicaciones inalámbricas, y autorizar la libre venta del espectro por parte de empresas que estaban operando dentro de frecuencias reguladas, creando así un mercado del espectro que aumentó el campo de actuación de las grandes corporaciones. La Comisión Federal de Comunicaciones también terminó con el requisito de la desagregación, lo que liberó a los operadores Bell de su obligación de compartir redes, pero permitía a los operadores de televisión por cable introducir la banda ancha en sus redes y vender servicios de éstas. Esta nueva política dio a los operadores una gran libertad para gestionar el acceso a las redes de su propiedad y los precios. (p. 152)

Históricamente, el resto de países había considerado que la industria de las telecomunicaciones era "demasiado importante como para dejarla en manos privadas" (Castells, 2009, p. 156), pero el impulso liberalizador de los años 80, unido a las nuevas posibilidades tecnológicas, provocó que se permitiera la entrada de estos actores.

> El método habitual para someter a las empresas a la voluntad política en el sector de los medios de comunicación es repartir licencias entre sociedades de distinta orientación política. De esa forma, quien esté en el poder tiene siempre acceso a algún grupo de comunicación. La integración vertical de televisión, radio y prensa escrita

> facilita esta división del trabajo en los medios bajo el control del sistema político en general. (p. 157)

Como señalan Nieborg y Poell (2018)*, "la potente combinación de una capitalización de mercado creciente, el fácil acceso al capital (de riesgo) y los efectos red beneficiosos han dado lugar a una acumulación sin precedentes de recursos económicos" (p. 4.289). A principios de 2016, Srnicek (2018) cifraba en un total de 1,9 billones de dólares la cantidad de dinero acumulado en efectivo o valores líquidos. Sobre este punto, destacaba que las tecnológicas son quienes más acopio de caja han hecho, donde una parte nada desdeñable de ese capital se ha trasladado a países con una baja tributación, los conocidos como paraísos fiscales. Lógicamente, la pérdida de ingresos por parte del Estado acaba dirigiendo inevitablemente a una mayor austeridad del gasto público. "La evasión fiscal, la austeridad y las políticas monetarias extraordinarias son tres elementos que se reafirman mutuamente", recuerda (p. 35).

5.1.2. El capitalismo de plataformas y la datificación

Esta investigación tampoco se puede entender sin la conceptualización de Srnicek (2018) sobre lo que ha denominado *capitalismo de plataformas*. Este autor define las plataformas como "infraestructuras digitales que permiten que dos o más grupos interactúen", donde puede haber "clientes, anunciantes, proveedores de servicios, productores, distribuidores e incluso objetos físicos" (p. 45) y que, por norma general, siguen el modelo el "primero crecimiento, ganancias después" (p. 25), caracterizado por un mayor riesgo, pero que se volvió más atractivo en ese contexto histórico.

La adaptabilidad del capitalismo no evita que haya elementos que siempre permanecen en el sistema, como las relaciones de propiedad, la dependencia del mercado o la reducción de costes, además del "crecimiento incesante [que] se impuso como la lógica definitiva" (Srnicek, 2018, p. 15). Con todo, este autor identifica cuatro características propias de este *capitalismo de plataformas*, que recopilamos a continuación:

1) La primera es proporcionar “la infraestructura básica para mediar entre diferentes grupos”, algo que le da ventajas sobre los modelos de negocio tradicionales, puesto que “una plataforma se posiciona a sí misma (1) entre usuarios, y (2) como el terreno sobre el que tienen lugar sus actividades” (p. 46).

2) Los efectos de red –es decir, a mayor número de usuarios, la plataforma es más útil y valiosa para el total de usuarios– son otro elemento diferenciador. Por ejemplo, el hecho de que Google sea líder de mercado es clave para mejorar sus algoritmos de búsqueda, algo que hace que su motor se vuelva más útil para los usuarios. Lo mismo ocurre con redes sociales como Facebook. De este modo, se “genera un ciclo mediante el cual más usuarios generan más usuarios, lo que lleva a que las plataformas tengan una tendencia natural a la monopolización” (p. 47).

3) Para mantener una posición sólida en el mercado, las plataformas siguen el modelo que Srnicek denomina *subvenciones cruzadas* y que consiste en ofrecer gratuitamente (o a precio muy reducido) un determinado producto o servicio para que se consolide, de modo que otras divisiones rentables de la compañía compensan esas pérdidas subiendo precios o aumentando la eficiencia.

4) Por último, los propietarios de las plataformas imponen las reglas de interacción y negocio al resto de usuarios o empresas que albergan. Aparentemente, es algo que tiene toda su lógica, pero si estas tecnológicas alcanzan un gran tamaño, eso también supone establecer las normas con las que operarán sectores enteros, como es el caso de la publicidad digital. Aquí hay un matiz importante y es que esta operativa “es también generativa”, pues otras compañías pueden construir modelos de negocio a partir de estas normas “de maneras inesperadas” (p. 48).

Para la consolidación de este modelo, hay un elemento que ha sido determinante: la datificación. El negocio de las plataformas gravita en torno al acceso, control y explotación de los datos, fruto de la actividad de los usuarios en internet (o, también, las personas en el mundo físico) y convertidos ya en una suerte de materia prima digital. De acuerdo con Sadowski (2019)*, los datos son un elemento central de la economía política en el siglo XXI, ya que su recopilación “está impulsada por el ciclo perpetuo de

acumulación de capital, que a su vez impulsa al capital a construir y depender de un mundo en el que todo está hecho de datos".

> Si el universo se concibe como una reserva potencialmente infinita de datos, eso significa que la acumulación y circulación de datos puede sostenerse eternamente. El imperativo de capturar todos los datos, de todas las fuentes y por todos los medios posibles influye en muchas decisiones clave sobre modelos empresariales, gobernanza política y desarrollo tecnológico. Seguir este imperativo conduce a la acumulación por extracción en la que los datos personales se toman sin apenas tener en cuenta el consentimiento y la compensación. Al analizar la tecnología de vigilancia y la economía de datos en términos de extracción, el trabajo crítico puede ir más allá de centrarse (casi exclusivamente) en la privacidad y la seguridad. Por muy importantes que sean estas cuestiones, eluden los problemas sistémicos de desigualdad y explotación, que son endémicos en la economía política contemporánea de los datos (Sadowski, 2019).

Hay que recordar que, en los primeros años del desarrollo de negocios en la red, los datos ni siquiera eran una cuestión central, pero "las plataformas se volvieron una manera eficiente de monopolizar, extraer, analizar y usar las cantidades cada vez mayores de datos que se estaban registrando" (Srnicek, 2018, p. 45). Esa elección por un modelo de negocio basado en los datos profundiza la tendencia hacia el control y la cuantificación señalada por Braverman (1975). Así, los datos pueden aportar ventajas competitivas, aumentar la optimización y la flexibilidad o conseguir "la transformación de productos de bajo margen en servicios de alto margen" (Srnicek, 2018, p. 44), entre otras.

Castells (1997, p. 43) ha englobado estas dinámicas bajo la etiqueta de informacionalismo, que define como "la acción del conocimiento sobre sí mismo como principal fuente de productividad", de modo que su desarrollo apunta "hacia la acumulación de conocimiento y hacia grados más elevados de complejidad en el procesamiento de la información".

> Por ello, la economía es informacional, no sólo basada en la información, porque los atributos culturales-institucionales de todo el sistema social deben incluirse en la difusión y aplicación del nuevo paradigma tecnológico, del mismo modo que la

> economía industrial no se basó solamente en el uso de nuevas fuentes de energía para la fabricación, sino en el surgimiento de una cultura industrial caracterizada por una nueva división social y técnica del trabajo.
>
> Así pues, aunque la economía informacional/global es distinta de la industrial, no es contraria a su lógica. La subsume mediante la profundización tecnológica, incorporando el conocimiento y la información en todos los procesos materiales de producción y distribución en virtud de un gigantesco salto hacia adelante en la esfera de circulación del capital. En otras palabras, la economía industrial tuvo que hacerse informacional y global o derrumbarse. (p. 119)

Conviene recordar también que el capitalismo siempre se ha caracterizado por tratar de "superar los límites de tiempo y espacio" (Castells, 1997, p. 120), pero no fue hasta finales del siglo XX cuando "la economía mundial fue capaz de hacerse verdaderamente global en virtud de la nueva infraestructura proporcionada por las tecnologías". El resultado ha sido que el capital se gestione "las veinticuatro horas del día en mercados financieros globalmente integrados que funcionan en tiempo real por primera vez en la historia" (p. 120).

5.1.3. La ideología californiana: solucionismo tecnológico e internet-centrismo

El ordenador nació para resolver
problemas que antes no existían.

Bill Gates

Estos procesos económicos, políticos y tecnológicos han sido acompañados de un correlato ideológico para sustentarlos. Es algo sobre lo que ya habían advertido Barbrook y Cameron (1996) a finales del siglo pasado, cuando teorizaron sobre lo que llamaron la *ideología californiana*, que tachaban de "ortodoxia heterogénea".

> Esta nueva fe ha surgido de una extraña fusión entre la bohemia cultural de San Francisco y las industrias de alta tecnología de Silicon Valley. (...) la ideología californiana combina promiscuamente el espíritu libre de los hippies y el afán emprendedor de los yuppies. Esta amalgama de polos opuestos se ha logrado gracias a una profunda fe en el potencial emancipador de las nuevas tecnologías de la información. En la utopía digital, todo el mundo será a la vez moderno y rico. No es de extrañar que esta visión optimista del futuro haya sido acogida con entusiasmo por empollones informáticos, estudiantes holgazanes, capitalistas innovadores, activistas sociales, académicos de moda, burócratas futuristas y políticos oportunistas de todo Estados Unidos. (p. 45)

Aquello fue el caldo de cultivo en el que se conformó la retórica alrededor del poder democratizador de internet, donde todo el mundo podría expresarse libremente y en condiciones de igualdad, hasta el punto de poder equipararse al de grandes empresas o Gobiernos. Pese a que Barbrook y Cameron (1996) escribieron este texto dos años antes de que se fundara Google y una década antes del auge de las redes sociales, ya avisaron de que la creación de un ágora digital sería inevitable por el mero desarrollo tecnológico. A pesar del papel central del Estado, los defensores de esta *ideología californiana*, destacaban, "predican un evangelio antiestatista de libertarismo cibernético: una extraña mezcla de anarquismo hippie y liberalismo económico reforzado con mucho determinismo tecnológico" (p. 47).

Casi dos décadas después de aquel texto, Morozov (2015) acuñó los conceptos interrelacionados de *solucionismo tecnológico* e *internet-centrismo* para explicar las causas y consecuencias de los procesos digitalizadores. Así, podemos definir el *solucionismo tecnológico* como la atribución a las nuevas tecnologías digitales –en especial a aquellas relacionadas con la información y la comunicación– de una serie de propiedades que las hacen capaces de, por su propia naturaleza, resolver cuestiones de diversa índole, independientemente de su causalidad o contexto. En expresión del propio autor, este solucionismo se basa en:

> … una preocupación poco saludable por encontrar soluciones atractivas, monumentales y de mentalidad estrecha –como las que maravillan a los asistentes de

> las conferencias TED– a problemas por demás complejos, fluidos y polémicos. Son esos los problemas que no deberían definirse de maneras tan peculiares y globales, como lo han hecho los "solucionistas"; lo polémico, entonces, no es la solución planteada, sino la definición misma del problema. (p. 24)

Aquí hay que matizar con un punto clave para entender este concepto, ya que no se niega que algunas de estas soluciones puedan funcionar, sino que "para resolver el 'problema' los solucionistas lo retuercen de un modo tan horrible y extraño que, cuando llegan a 'resolverlo', este ya es algo distinto por completo", de modo que "nadie recuerda qué pretendía conseguir la solución original" (Morozov, 2015, p. 26).

El *internet-centrismo*, por su parte, está conformado por las dinámicas que impulsan una fijación excesiva en esta única herramienta digital, dejando a un lado otra serie de procesos tecnológicos de igual o mayor relevancia. Para Morozov (2015), este pensamiento está enraizado en:

> … la firme convicción de que atravesamos una época única y revolucionaria, en la que han dejado de tener validez las verdades anteriores, todo atraviesa cambios profundos, y la necesidad de "solucionar cosas" está a la orden del día. En resumidas cuentas, "internet" ha proporcionado a los solucionistas abundantes argumentos para intensificar su guerra contra la ineficacia, la ambigüedad y el desorden; a la vez que les dio nuevas justificaciones para hacerlo. Pero también les ha suministrado una serie de suposiciones sobre cómo funciona el mundo y cómo debería funcionar, cómo se expresa y cómo debería expresarse; así, muchos temas y debates se reformulan en términos de "internet". (p. 34)

El *solucionismo tecnológico* e *internet-centrismo* han sido claves para asentar una confusión bastante generalizada entre "cambios de magnitud y orden impactantes y, por supuesto, interesantes, con la llegada de una nueva era en la que ya no rigen las viejas reglas" (Morozov, 2015, p. 58). Son unos planteamientos que han propiciado, en expresión de Rendueles y Sábada (2014), una burbuja digital caracterizada por "una celebración eufórica de las herramientas digitales como mecanismos de transformación social beneficiosos a priori para una nueva ola democratizadora" (p. 97).

Estos autores inciden en que se han "privilegiado puntos de vista puramente prospectivos mientras se desatendían procesos menos espectaculares marcados por la continuidad" (p. 98), como los ya descritos en el ámbito de la economía política. Es algo que ha "distorsionado la percepción de procesos socioeconómicos cruciales, como la debilidad de unas economías profundamente financiarizadas, la fragilización del mercado laboral, la pérdida de soberanía política o el incremento de la desigualdad" (p. 108). En definitiva, se ha producido una "interpretación social del hecho técnico" que "prescinde de su contexto institucional, cultural o socioeconómico de manera poco prudente" (p. 98).

En esta línea, Bustamante (2011) apunta que las tecnologías digitales "han estado siempre rodeadas de numerosas y reiterativas mitologías que, más allá de su función promocional, encerraban una fuerte carga ideológica, de resignación ante los desequilibrios sociales y promesa de la felicidad terrenal por el simple avance tecnológico" (pp. 30-31). La cuestión es que este corpus ideológico no puede "borrar la naturaleza central de los *media* y de la producción de la cultura en general en la sociedad capitalista" (p. 26).

En cuanto a las dinámicas de cuantificación y datificación descritas, Morozov (2015) llama la atención sobre el fomento de "la eficacia, la transparencia, la certeza y la perfección" (p. 16) por parte de Silicon Valley, destacando el alto riesgo de que desemboquen en "un entorno social hipercontrolado, que no solo haría del disenso algo imposible, sino que además es probable que lo convierta en algo inconcebible" (p. 17).

> Ningún filósofo serio se atrevería a proclamar que la transparencia o la apertura son bienes incuestionables o valores absolutos a los que deberían aspirar las sociedades humanas. No existe ninguna razón contundente para aceptar la filosofía totalizadora de "internet" y aceptar la supremacía de los valores que a ella se asocian solo porque los entusiastas creen que "la red no va a desaparecer". Las tecnologías digitales no contienen respuestas prefabricadas para los dilemas sociales y políticos que crean, aunque "internet" nos convenza de lo contrario. (p. 91)

Es así como se ha acabado creando una noción estática de internet, que muchas veces se presenta como una tecnología con una naturaleza propia, cuando en realidad es fruto de una correlación de fuerzas e ideas. De acuerdo con Morozov (2015), "la creencia de que es la tecnología definitiva y la red definitiva" no es otra cosa que "la versión de Silicon Valley del fin de la historia" (p. 43). Por eso,

> … no es inevitable en absoluto que Google proporcione información en todo momento o que Facebook intente vender productos innecesarios o no limite la cantidad de enlaces que muestra, por ejemplo, a unos diez por día. No son propiedades "inherentes" a "la red"; esas compañías han decidido funcionar así –tal vez por motivos comerciales o por pura arrogancia y seguridad en sí mismas– pero bien podrían haber escogido otras opciones. (p. 40)

Además, añade un ejemplo relacionado con nuestro objeto de estudio:

> … no hay nada en la infraestructura de internet que dictamine si el *New York Times* debería fijar una barrera de pago o si Google Noticias debería pagar una tarifa a los periódicos por recopilar sus noticias. Puede que sean propuestas tontas –aunque parece que, a pesar de todas las desmentidas de los gurús de internet, la barrera de pago funciona muy bien para el *New York Times*–, pero esa supuesta "estupidez" no se desprende de una incompatibilidad inherente con la "arquitectura de internet". Creer que "internet", al igual que la Biblia o el Corán, contiene respuestas simples sobre cómo debemos regular el acceso a la música, a las noticias o a los "avisos de futones gratuitos" es creer que opera según leyes tan firmes como las de la gravedad. (p. 90)

Así, y pese a las reticencias y tensiones habituales ante cada cambio tecnológico (Scolari, 2022), estas ideas fueron asumidas por las empresas de medios de comunicación occidentales, pero también fueron abrazadas incluso por movimientos sociales con cierto discurso anticapitalista, como fue el caso del 15-M en España (Rendueles, 2013). Tal y como señala Fraguas (2020):

> Algunos, muy pocos, ubicados en nodos residuales de la crítica social, sindical y política, previeron vagamente lo que se avecinaba, pero carecieron de poder de convicción y de fuerza para placarlo. Llevaban mucho tiempo fuera de los circuitos

> donde el análisis troquela también la denominada opinión pública, pues en las Tribunas Libres de los grandes medios, como el propio *El País*, en la mayor parte de las áreas de Opinión de los principales diarios y revistas, habían desembarcado, para instalarse, pequeñas cohortes de tecnócratas autosatisfechos, únicamente interesados en ver sus nombres en letra impresa, así como un puñado de irresponsables erigido en vanguardia intelectual posmoderna. (pp. 294-295)

5.2. Los nuevos intermediarios

Las plataformas se han constituido como una nueva oligarquía a nivel global, donde destacan cinco compañías: Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft, un conjunto al que es habitual referirse como GAFAM. Aun así, no se trata de un grupo con límites bien definidos, ya que hay quien también considera que también se debería incluir ahí a plataformas de *streaming* como Netflix o Spotify. En todos estos casos, se trata de empresas globales que han desplazado al capital de los países en los que operan, al que solo le queda competir en clara desventaja tecnológica y financiera, dejarse arrastrar por las dinámicas de estas plataformas o, lo más improbable, tratar de alcanzar un tamaño y fortaleza que les permita resistir.

Srnicek (2018) distingue cinco tipos de plataformas (publicitarias, de la nube, industriales, de productos y austeras), aunque en todas ellas "el elemento importante es que la clase capitalista es propietaria de la plataforma" (p. 50) y que, de un modo u otro, actúan como intermediarios para los productos y servicios que se ofrecen en internet. Sadowski (2020), por su parte, agrega que estas plataformas suponen una "evolución y expansión" del capitalismo rentista, ya que su modelo "se basa en que la plataforma se enganche e inserte en el proceso de producción, circulación o consumo, convirtiéndose así en un (necesario) intermediario" (p. 575).

Esto es algo que va contra una idea bastante extendida –sobre todo, en los primeros años de despliegue de internet– ante el nuevo panorama mediático, que ha sido presentado como un escenario en el que las mediaciones han menguado, cuando no desaparecido, gracias al desarrollo de las tecnologías digitales, que facilitarían el contacto directo y

horizontal entre personas, empresas o instituciones. Según este planteamiento, estaríamos ante la confirmación de "la desintermediación profunda y de la relación directa entre oferta y demanda, que acabaría incluso con los oligopolios en la comunicación y la cultura" (Bustamante, 2011 p. 32).

No solo no ha sido así, sino que ha habido un proceso de reintermediación a escala global provocado por la irrupción de las plataformas. Aquí hay que tener en consideración las aportaciones de Castells (1997) sobre el concepto de *sociedad red*, que gira en torno al funcionamiento de las redes como nodos interconectados, dentro de los cuales "se crean sin cesar nuevas posibilidades", mientras que fuera "la supervivencia es cada vez más difícil" (p. 200). Por eso, "los componentes de la red son tanto autónomos como dependientes frente a ella y pueden ser partes de otras redes y, por ello, de otros sistemas de recursos dirigidos a otros objetivos" (p. 200). La consecuencia de esas relaciones de dependencia está en que "el precio que se paga por la inclusión en el sistema es adaptarse a su lógica, a su lenguaje, a sus puntos de entrada, a su codificación y decodificación" (p. 407).

La cuestión es quién establece esas lógicas en cada red. De nuevo, son los "dueños de las redes empresariales multimedia globales" quienes "ostentan el poder de la sociedad red porque programan la red fundamental: la metarred de redes de comunicación" (Castells, 2009, p. 541).

> Su relación con los actores sociales sobre los que ejercen su poder es también fácil de identificar: transforman a los seres humanos en audiencia vendiéndonos las imágenes de nuestras vidas. Así, consiguen sus intereses (hacer dinero y tener influencia) diseñando el contenido de nuestra cultura en consonancia con sus estrategias empresariales. Esto no quiere decir necesariamente que nos impongan sus valores (aunque a menudo lo hacen) porque la eficacia de los medios depende de su adaptación a diferentes pautas culturales y estados mentales, y a la distinta evolución de cada una de estas pautas y estados.
>
> Eso significa que el resultado neto de lo que se procese en las redes depende de lo que se venda (o convenza, si el motivo es político-ideológico) con independencia de la

> congruencia entre lo que las empresas quieren y lo que nosotros queramos. Los consumidores pueden elegir, pero dentro de una gama de productos predefinidos y presuponiendo el consumo más que la coproducción. (pp. 541-542)

Todas las dinámicas descritas hasta ahora explican por qué hemos decidido hablar de "procesos digitalizadores" y no "digitalización", ya que se trata de una industria que, como muchas otras, no ha experimentado estos procesos por decisión propia y marcando su camino de manera independiente, sino que se ha tenido que adaptar a un determinado tipo de transformación en el que su poder decisión ha sido muy limitado.

Estos procesos digitalizadores han tenido profundas consecuencias en las dos facetas esenciales para los medios de comunicación: el negocio y la información. En este punto, hay que destacar que los grandes grupos españoles habían experimentado con las posibilidades de internet desde finales de los años 90, si bien en ese momento estaban más centrados en el negocio de la televisión, liberalizado poco antes. Sin embargo, habría dos momentos de gran impulso.

El primero, de carácter más efímero, se produjo en el cambio de siglo y al calor de la burbuja de las puntocom. El segundo fue a partir de la crisis económica de 2008, donde la publicidad digital se empieza a vislumbrar como una vía de ingresos fundamental ante la caída de la inversión de los anunciantes y las ventas de periódicos.

5.2.1. La reintermediación del negocio

Para esta investigación, nos centraremos en las plataformas publicitarias –Google y Facebook–, que son las que han tenido una influencia mayor y más directa en la industria mediática, pero también mencionaremos la irrupción de las plataformas de la nube y, en concreto, Amazon. Un punto clave en esta relación de dependencia está en que, frente a lo que ocurre en las tecnológicas, en los medios de comunicación no existe un periódico, radio o televisión de carácter global. Aunque algunos de ellos (casi siempre, estadounidenses) cuenten con audiencias más o menos repartidas por todo el mundo, siempre están marcados por su lugar de origen. En expresión de Castells (2009),

> Lo que es global son las redes que conectan la financiación, la producción y la distribución de los medios de comunicación dentro de cada país y entre países. La principal transformación organizativa de los medios de comunicación es la formación de redes globales de empresas multimedia interconectadas que se organizan en alianzas estratégicas.
>
> No obstante, estas redes se organizan en nodos dominantes. Unas cuantas megacorporaciones forman la columna vertebral de la red global de redes de medios. Su dominio se basa en su capacidad para conectar en todas partes con empresas de comunicación de ámbito local y nacional y servirse de ellas. A la inversa, las empresas de medios de ámbito nacional y regional confían cada vez más en las alianzas con estas megacorporaciones para conseguir su propia expansión corporativa. (p. 110)

En el modelo tradicional, los periódicos, las radios o las televisiones eran el principal intermediario entre las audiencias y los anunciantes, de modo que se podían permitir controlar tanto la producción como la distribución (Valdettaro, 2014). Es ese lugar el que ahora han ocupado las plataformas, capaces de "agregar un número sin precedentes de usuarios finales (y, por tanto, de atención) y, a continuación, por medio de efectos de red indirectos, de anunciantes" (Nieborg y Poell, 2018, p. 4.278). Su expansión masiva hizo que los ojos del sector miraran cada vez con más recelo a estas empresas o, más bien, al negocio publicitario de Google y Facebook, algo que ha derivado en distintos conflictos sobre remuneración, tal y como veremos en el estudio de caso.

En un primer momento, Google acaparó a través de AdWords –en 2018, renombrado como Google Ads– lo que antes habían sido los anuncios clasificados de los periódicos, que suponían una fuente sustancial de sus ingresos publicitarios. Después, los ojos se centraron en el papel de esta tecnológica –a través de servicios como News o Discover– y Facebook como intermediarios (*gatekeepers*) entre las audiencias y sus artículos.

De este modo, indican Nieborg y Poell (2018), los medios de comunicación aportan "mercancías culturales cada vez más intercambiables" (p. 4.283) en estas plataformas,

convirtiéndose así en prescindibles, mientras que los usuarios y anunciantes son los verdaderamente ineludibles para su negocio. Eso ha llevado a que la información periodística siempre haya estado en un segundo plano para estos intermediarios, pues, aunque tenga "valor para los usuarios y, por tanto, para los propietarios de las plataformas" (p. 4.284), no supone una fuente de ingresos relevante para ellos.

5.2.1.1. El modelo abierto y el muro de pago

La irrupción de las tecnológicas como intermediarias en la industria mediática ha tenido un mayor impacto sobre los periódicos, que han experimentado un cambio mucho más profundo en su modelo de negocio que otros medios tradicionales. La causa está en que la radio y televisión han mantenido con mayor fortuna su control de la distribución ante estas transformaciones. Pese a que hayan surgido nuevos productos en sus negocios, como los podcasts o las plataformas de *streaming*, lo cierto es que la forma de obtener ingresos en sus actividades principales apenas ha tenido variaciones. A grandes rasgos, siguen dependiendo de la publicidad (Van Dijck y Poell, 2013), como han hecho siempre, que es gestionada por las propias empresas, siempre y cuando no sea un producto que se consuma a través de internet.

Por el contrario, los periódicos siempre habían contado con ingresos de origen mixto, debido a la venta de ejemplares y publicidad, dos partidas que solían estar más o menos equilibradas a partes iguales. Eso compensaba el hecho de que tuvieran unas audiencias mucho más reducidas, una cuestión que dificultaba la sostenibilidad de un modelo de acceso gratuito y que dependiera al completo de la publicidad. De hecho, ha sido más que habitual considerar la prensa gratuita como un producto de baja calidad:

> La mayor parte de las publicaciones gratuitas se convertían en contenedores de anuncios, que el público miraba con escaso interés, por lo que las tarifas publicitarias eran notablemente inferiores a las publicaciones de pago de similar difusión. Por tanto, la escasez de los ingresos y la baja calidad de los productos configuraban un círculo vicioso en el que parecían quedar atrapados sin remedio los editores de prensa gratuita (Sánchez Tabernero, 2008, p. 105).

Por su propia naturaleza, el modelo de pago en la prensa colocaba una barrera de acceso, ya que la disposición a pagar por un ejemplar diario era muy limitada. Es lo que explica que el público era más reducido, pero también más influyente, dotándose así de un estatus privilegiado frente al resto de medios. A esto se sumaba que el periódico requería que sus audiencias adoptaran un consumo más activo que la radio o la televisión, tal y como señala Valdettaro (2014):

> … si para *pensar, evaluar, interpretar* (…) se necesita, básicamente, *tiempo* –y es, justamente, el papel, en tanto soporte, el que posibilita un "contrato de lectura" que admite detenerse y volver *ahí*, a la superficie de la *letra* escrita y leída, convocando esa "metamorfosis del sujeto en letra" que *produce* al sujeto ante la incertidumbre del espacio, es decir, la *letra* como garante "frente a una amenaza permanente de desmoronamiento del espacio". (pp. 51-52)

Sin embargo, y por influencia de la *ideología californiana*, el modelo de negocio de los periódicos en internet se ha basado, al menos durante dos décadas, en la gratuidad en el acceso. Si bien en un primer momento se probó con distintos muros de pago tanto en Europa como en Estados Unidos (Estévez, 2002; Yunquera, 2016), el número limitado de usuarios de internet que había entonces hizo que esos proyectos dieran marcha atrás. Entre ellos, destaca el caso de *El País*, en el que se profundizará más adelante.

El acceso gratuito a la totalidad del periódico tuvo dos consecuencias cruciales para el futuro del sector. Por un lado, servía para disparar las audiencias y, de este modo, intentar paliar la caída de los ingresos publicitarios. Por otro, les dejaba muchos más expuestos a los vaivenes del tráfico en sus webs, que además dependía enormemente de lo que sucedía en Google y Facebook. De acuerdo con Bustamante (2011), la principal consecuencia es que el objetivo ya no es "vender lo que se produce, sino producir lo que se puede vender" (p. 25).

Además, se ha producido una paradoja entre la multiplicación de las audiencias de diarios, que están en su máximo histórico, y la reducción de los ingresos publicitarios, en su mínimo (Nieborg y Poell, 2018). Es decir, "los nuevos ingresos no consiguen suplir

las pérdidas que acumulan del modelo de financiación tradicional y proporcionar las inversiones necesarias para gestionar una distribución multiplataforma profesional" (Santamaría, 2017, p. 92).

Al mismo tiempo, el acceso gratuito a los periódicos españoles durante dos décadas dificulta ahora los intentos de implementación de muros de pago. Goyanes, Demeter y De Grado (2022)* han estudiado cómo este modelo ha contribuido a crear una cultura de la gratuidad de los contenidos que se ha vuelto en contra de la disposición al pago por parte de los lectores. Así, se ha asentado la idea de que "las noticias *online* son un bien público que debe proporcionarse de forma gratuita" (p. 208), del mismo modo que las carreteras o el alumbrado público; es decir, "bienes de los que todo el mundo puede beneficiarse con independencia de su grado de participación en su financiación".

También hay que recordar que, en internet, la publicidad está controlada en buena medida por Google y Facebook. Para hacerse una idea de la magnitud del impacto de estas plataformas, basta con comentar lo ocurrido en España. Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2021), las dos tecnológicas acumulaban el 70% de los anuncios en internet en España –Google el 50%; Facebook el 20%– en 2020, un mercado que había movido 3.450 millones de euros en el país solo ese año.

"Estas cifras son realmente excepcionales, teniendo en cuenta que se trata de un mercado surgido en los últimos 20 años y en el que no existen barreras regulatorias relevantes", destacaba la CNMC, que era la primera vez que dedicaba un informe a esta cuestión, pese a ser una posición que ocupaban desde hacía, al menos, una década. En el texto, subrayan que esta concentración conlleva "una serie de riesgos para la competencia que pueden acabar perjudicando a la eficiencia a nivel general". Eran los siguientes:

> En primer lugar, los costes pueden ser mayores para los anunciantes en comparación con un escenario alternativo de mayor competencia, y es probable que los repercutan (total o parcialmente) a mayores precios para los bienes finales, erosionando el bienestar del consumidor. (...) Por otro lado, el hecho de que los editores también sufran problemas de competencia en la intermediación y comercialización de su inventario puede llevarlos a reducir su creación de contenido (...) Aparte de esos

> efectos, hay que tener en cuenta que los modelos de negocio basados en publicidad *online* requieren del consumidor una carga elevada de atención y de revelación de datos. En un entorno de mayor competencia, los consumidores podrían ser incluso compensados en mayor medida por el uso de sus datos. O podrían tener un menú más amplio de alternativas de privacidad, precio y carga publicitaria, a diferencia del modelo actual donde la única opción para el disfrute de ciertos servicios digitales implica necesariamente la cesión de datos personales.

Más allá de la cuestión publicitaria, los periódicos españoles han buscado nuevas formas de ingresos y, antes de la reaparición de los muros de pago a partir de 2020, casi siempre lo hicieron en el entorno de las plataformas o con algún tipo de dependencia hacia ellas, algo que muestra otra arista de su papel de intermediación.

Uno de los ejemplos más claros está en los proyectos lanzados por las tecnológicas para limar asperezas con los medios de comunicación, como Instant Articles de Facebook o AMP de Google, los dos con más recorrido, aunque también Apple o Twitter han hecho intentos similares de alojamiento nativo y monetización, incrementando aún más esa dependencia. No obstante, hemos optado por trasladar este asunto al estudio de caso, donde se abordará mayor profundidad y detalle en el caso concreto de *El País*.

De este modo, la única nueva vía de ingresos no dependiente de las plataformas que ha adquirido cierta relevancia en los periódicos digitales ha sido el contenido patrocinado (*branded content*). Aquí conviene rescatar la siguiente reflexión de Caño (2022a), director de *El País* entre 2014 y 2018:

> En un periódico digital la separación entre el contenido informativo y el comercial es mucho más difusa que en los periódicos tradicionales, en los que estaba muy bien delimitado el espacio de noticias y el de publicidad. En los periódicos digitales todo está orientado a la generación de beneficios, puesto que cada noticia, al margen de su valor informativo, representa una oportunidad de ingresos. Quizá a algún lector le pueda escandalizar este comentario, pero no debería ser así. Los periódicos son hoy industrias muy débiles desde el punto de vista financiero. Su primera obligación es conseguir recursos para seguir publicando. No hay peor censura que la del periódico que se ve obligado a cerrar. Y, dado que los ingresos no se obtienen hoy mediante la

> venta en un quiosco, es necesario poner en valor las noticias de las que se dispone para hacer viable el negocio. Esa es la razón por la que los viejos escrúpulos del sector periodístico hacia el comercial sobran en la actualidad. Entendiendo que ambos están movidos por la misma causa, la de mantener un medio informativo que pueda pagar un sueldo a sus profesionales, es imperativo que periodistas, gerentes y técnicos trabajen juntos para la elaboración de un periódico de calidad y, al mismo tiempo, razonablemente rentable. (pp. 297-298)

5.2.1.2. Las plataformas en la nube

En cuanto al papel de los servicios en la nube, conviene mencionar por ahora el caso de Arc Publishing, renombrada como Arc XP en 2023. Esta compañía es propiedad de *The Washington Post* y, por tanto, de Jeff Bezos, fundador de Amazon, que compró el periódico en 2013 por 250 millones de dólares. Aquí conviene traer a colación este extracto de una entrevista de Marty Baron, director del diario entre 2012 y 2021:

> P. ¿Su vida, en cierto modo, habría sido más fácil si Bezos no hubiera sido el dueño del periódico?
>
> R. El problema era que el periódico estaba en decadencia antes de que Bezos lo comprara. Estábamos recortando nuestro presupuesto y nuestro personal, no teníamos una estrategia para crecer. Así que la vida habría sido muy difícil en esas circunstancias. Nos habríamos enfrentado a lo mismo que muchos periódicos, es decir, seguir cortando, cortando y cortando. Bezos entró con una estrategia que aplicamos y resultó exitosa. En ese sentido, mi vida se hizo más fácil. Pero obviamente había otras presiones.
>
> Sin Bezos, nos hubiéramos enfrentado a tremendas presiones financieras. Con Bezos, terminamos enfrentándonos a tremendas presiones políticas. De todos modos, habríamos afrontado esas presiones políticas porque habríamos cubierto a Trump y él nos habría atacado, y probablemente no habríamos tenido los recursos que necesitábamos para informar sobre Trump si no hubiéramos tenido éxito comercial con Bezos. (Ramírez, 2023).

El interés editorial del fundador de Amazon era algo relativamente secundario. Arc Publishing se había fundado apenas un año después de cerrar la compra de *The Washington Post* y con el fin de desarrollar un gestor de contenidos (CMS) que pudiera explotar el periódico para, así, servir de escaparate para que otros le siguieran.

Si bien la firma no entra dentro del conglomerado societario de Amazon, lo cierto es que sí trabaja estrechamente con Amazon Web Services –la división de negocio más importante del gigante tecnológico–, que aporta la infraestructura necesaria –por ejemplo, alojamiento de servidores– para ofrecer el servicio a los periódicos; entre ellos, el propio *The Washington Post*, *The Guardian* o *El País*, como también se verá en el estudio de caso. Cancela (2019) subraya que la histórica cabecera se convirtió así "en una empresa proveedora de *software*" (p. 270), donde se pueden apreciar dinámicas propias del *capitalismo de plataformas*:

> La operación recuerda a la de una *start-up* que logra introducirse en la rutina de un número considerable de usuarios (hay quien aún los llamaba lectores) y después es absorbida por un gigantesco imperio de los datos para convertirla en rentable. La crisis solo fue aquello que permitió a la compañía de Jeff Bezos, la cual llegó a alcanzar el billón de dólares de valoración bursátil, casi como el PIB de España, privatizar la muerte del *Post*, es decir, convertirlo en un negocio centrado en la venta de *software* a otros editores a través de lo que se llamaba coloquialmente *software as a service*. Así funcionaba en la práctica un monopolio de los datos: adquiriendo empresas más pequeñas para optimizar cada una de las fases de producción mediante un *software* ultradesarrollado, y quedarse con la plusvalía restante. (pp. 270-271)

Sobre estos servicios en la nube, Srnicek (2018) hace énfasis en que "la utilidad de esta práctica para otros negocios es que no necesitan invertir el tiempo y el dinero para desarrollar su propio sistema de *hardware*, su propio kit de desarrollo de *software* o sus propias aplicaciones", por lo que el cliente de la plataforma pide que estos servicios a demanda, "según se necesiten" (p. 60).

> Las plataformas de la nube básicamente permiten la tercerización de gran parte del departamento de tecnología de la información (IT) de una empresa. Este proceso

> desplaza a los trabajadores del conocimiento y a menudo posibilita también la automatización de su trabajo. El análisis de datos, el almacenamiento de la información de los clientes, el mantenimiento de los servidores de una empresa, todo esto puede ser derivado a la nube y da motivos al capitalista para usar estas plataformas. (...)
>
> Al trasladar las actividades de las compañías hacia las plataformas de la nube, empresas como Amazon ganan acceso directo a nuevos conjuntos de datos completos (aun si algunos permanecen ocluidos para la plataforma). (...) Si Google y Facebook construyeron las primeras plataformas de extracción de datos, Amazon construyó la primera plataforma de la nube importante para alquilar medios de producción cada vez más básicos a compañías contemporáneas. (pp. 61-62)

Cancela (2019) define este modelo de intermediación como una "imprenta global privada", donde los periódicos contribuyen "a lo sumo, a engordar un conjunto enorme de datos que trataban de ser traducidos a inmediatez tangible" (p. 165). Todo esto supone que la plusvalía generada por los periodistas en internet no sea explotada "por los grandes propietarios que antaño aseguraban la impresión del papel" (p. 228), sino que se concentra en un grupo de tecnológicas estadounidenses.

5.2.2. La reintermediación informativa

Por todo lo anterior, los medios de comunicación han quedado atrapados por las dinámicas algorítmicas de las plataformas, que tienden a favorecer los contenidos de carácter viral, que son los más baratos de producir y ofrecen un mayor retorno, ya que rara vez se mide el tráfico en términos cualitativos. Al mismo tiempo, se producen artículos en cantidades mucho mayores, una forma de aumentar las posibilidades de generar tráfico.

Es una tendencia que recuerda a la máxima de Braverman, según la cual "donde no pueden realizar un gran ahorro de trabajo por la revolución en la producción, ellos logran el mismo efecto por una degradación del producto" (1975, p. 243). De este modo, los periódicos se han sumido en los procesos de mercantilización cultural descritos por

Bauman (2006), donde “los mercados de consumo fomentan la circulación rápida, el acortamiento de la distancia entre el ‘usar’ y el ‘tirar’ (…), así como la inmediata sustitución de aquellos bienes que ya no son rentables” (p. 81).

> El consumismo es, por ese motivo, una economía de engaño, exceso y desperdicio. Pero el engaño, el exceso y el desperdicio no son síntomas de su mal funcionamiento, sino garantía de su salud y el único régimen bajo el que se puede asegurar la supervivencia de una sociedad de consumidores. El amontonamiento de expectativas truncadas viene acompañado paralelamente de montañas cada vez más altas de artículos arrojados a la basura, productos de ofertas anteriores con los que los consumidores habían esperado en algún momento satisfacer sus deseos (o con los que se les había prometido que podrían satisfacerlos). El índice de mortalidad de las expectativas es elevado y, en una sociedad de consumo que funcione adecuadamente, debe mantener una progresión ascendente constante. (p. 111)

Se refuerza así el proceso de acumulación capitalista mediante una “tendencia frenética que se acerca al nivel de una enfermedad social generalizada”, en expresión de Braverman (1975, p. 241), que subrayaba cómo, en estas circunstancias, “los efectos sociales son ampliamente descuidados, las prioridades son establecidas tan sólo por los criterios de ganancia y la expansión equitativa” (p. 242). De hecho, hay un pasaje que, medio siglo después, podría ser análogo a la situación de los periódicos en internet:

> Ningún nivel de productividad es nunca suficiente. En la industria automotriz, un número de obreros constantemente en descenso produce, década tras década, un creciente número de productos cada vez más degradados, los cuales, apenas son puestos en las calles y carreteras, envenenan y desquician la entera atmósfera social, mientras que al mismo tiempo las ciudades donde se producen vehículos de motor se convierten en centros de trabajo degradados, por un lado, y de permanente desempleo, por el otro. El hecho de que la situación es considerada como representativa de un alto grado de 'eficiencia económica' es una medida de la manera en que los criterios capitalistas divergen de los criterios humanos. Los métodos más avanzados de la ciencia y del cálculo científico en las manos de un sistema social que es las antípodas de las necesidades humanas no produce otra cosa más que irracionalidad; cuanto más

> avanzada es la ciencia y más racionales los cálculos, más rápida y calamitosamente es engendrada esta irracionalidad. (Braverman, 1975, p. 241)

5.2.2.1. La autocomunicación de masas: el periódico datificado

Castells (2009) ha definido el modelo de comunicación en internet como una "autocomunicación de masas" (p. 188), ya que se trata de un sistema que "está modelado, controlado y cercenado por la creciente concentración e interrelación de las corporaciones de medios y de operadores de redes", pero sin que eso se traduzca en "un control unilateral y vertical de las prácticas de comunicación". Por eso, este proceso supone un importante cambio en la naturaleza de los periódicos, donde la autonomía editorial respecto a las audiencias había sido un elemento característico.

Aun así, uno de los elementos novedosos de la irrupción de las tecnológicas estadounidenses en los medios de comunicación está en que, frente a la concepción tradicional de las dinámicas de globalización, en este caso no se trata de una "*americanización* o una cultura (…) avasalladora y dominante" (Bustamante, 2011, p. 25), sino a un modelo que combina lo anterior con "la reacción y asimilación de muchos impulsos locales que realizan mestizajes e intercambios con la cultura global". En ningún caso, remarca este autor, eso evita los desequilibrios de poder, "porque la singularidad de esta cultura global estriba justamente en su capacidad de reclutar y absorber, de domesticar a los repertorios locales de cualquier país" (p. 25).

En este punto, hay que tener en cuenta los cuatros elementos que explican la lógica de las redes sociales –las plataformas que más influencia han tenido sobre el periodismo– desde el punto de vista de la intermediación, según Van Dijck y Poell (2013). Los resumimos a continuación:

1) La programación de los contenidos. Es decir, la capacidad de la plataforma tanto para activar como para dirigir el contenido de sus usuarios –por ejemplo, vía algoritmo–, pero teniendo en cuenta que, al mismo tiempo, estos también pueden

influir en estos flujos. Habitualmente, los algoritmos son opacos e impiden, por ejemplo, saber qué criterios se usan para priorizar un contenido sobre otro.

2) La popularidad de los usuarios. Si bien la horizontalidad fue una de las grandes bazas de plataformas como Twitter o Facebook, los filtros de autoridad que privilegian unas cuentas sobre otras han ido ganando cada vez más peso y rara vez se trata de mecanismos transparentes.

3) La conectividad global y el paso de la comunicación unidireccional a la multidireccional. Ambas han posibilitado la creación de una serie de mecanismos de personalización del contenido que, a su vez, se han transformado en una nueva forma de explotación publicitaria.

4) La datificación. Ya ha sido abordada antes, pero en este caso conviene recalcar que los datos sobre buena parte de la actividad en redes sociales se pueden recopilar y consultar en tiempo real, razón por la que se han convertido, junto al buscador de Google, en las plataformas publicitarias por excelencia.

En este último punto hay un elemento evidente, pero también crucial: en el modelo anterior, los periódicos apenas podían recopilar información sobre la lectura de sus noticias. Si se hacía, era con algún tipo de estudio que tuviera en cuenta métricas cualitativas. Los datos cuantitativos, por su parte, estaban limitados a parámetros de carácter más general, como la venta de ejemplares. Por este motivo, "no había manera de medir la reacción del público ante un artículo determinado" (Morozov, 2015, p. 189), por lo que "los métodos de los anunciantes eran terriblemente ineficaces –tenían que colocar sus anuncios en el periódico sin ver el detalle de cuántas personas leían cada artículo–, pero se trataba de una ineficacia en parte beneficiosa".

También hay autores que han abordado los efectos de esta datificación desde un punto de vista meramente positivista, incluso en ámbitos periodísticos (Stephens-Davidowitz, 2019). Sin embargo, el *software* basado en análisis de grandes conjuntos de datos también supone una exposición a una serie de riesgos, derivados de la mecánica interna de los algoritmos, que crean sesgos de todo tipo (O'Neil, 2018).

Aquí vienen a colación las ideas de Bourdieu (1997) ante la llegada de la televisión. Si bien el autor hace una crítica con cierto carácter elitista, también señala un aspecto sobre la medición de audiencias que ahora se puede extrapolar a lo que ocurre en internet, ya que ambos sistemas se basan en una filosofía muy similar. Así, afirmaba que las televisiones tienen "un conocimiento muy exacto de lo que funciona y lo que no funciona", razón por la que este se había convertido "en el criterio último del periodista" (p. 36). La cuestión de fondo, advertía, es que cada vez más, el mercado es reconocido como instancia legítima de legitimación" (p. 37).

5.2.2.2. La economía del clic

Todo lo anterior ha colocado los cimientos de una tendencia, con el paso del tiempo más manifiesta, a la "economía del clic y del enlace" (Ramonet, 2011, p. 19). Es decir, a publicar la información que pueda ofrecer una respuesta notable en términos de tráfico y no "aquella que, por ejemplo, es más útil para la población, más decisiva o más esclarecedora" (p. 19). Díaz Nosty (2012) subraya que la consecuencia es un "bajo perfil estético y cultural, lo que, en el plano de los espacios informativos, se ha traducido en una generalización de los formatos ligeros, cuando no sensacionalistas" (p. 439).

Este modelo incluso ha provocado la aparición de medios dedicados por completo a esta generación de tráfico, como *The Huffington Post* o *BuzzFeed* en Estados Unidos o, en España, *Playground*. Sin embargo, su dependencia de las redes sociales (en especial, Facebook) acabaría siendo letal:

> En el verano de 2017, 'Playground' presumía de decenas de millones de usuarios. (…) Ese año superó los 15 millones de seguidores en Facebook, casi tres veces más que 'El País' ahora, en parte gracias a unos vídeos cuadrados informativos que se difundían a todo gas. También a vídeos creativos, como el viral mundial 'Velaske, yo soi guapa', con Las Meninas cantando trap.

> El pico de tráfico de ‘Playground’ llegó en agosto de 2017. Poco después, Facebook empezó a ocultar las publicaciones de los medios de comunicación. En 2018, ‘Playground’ perdió alrededor del 80% de su tráfico, según ‘Similar Web’. Desde entonces, se mantiene en cifras 30 veces más bajas que en su momento de gloria, según Comscore.
>
> El modelo de crecimiento exponencial de ‘Playground’ dependía de un tráfico social que Facebook impulsó primero y destruyó después.
>
> Un año y pico después del ‘algoritmazo’, ‘Playground’ despidió a 60 periodistas, la mitad de su plantilla. Ascenso y caída similar al de franquicias internacionales de prensa 'millennial' como ‘Vice’ y ‘Buzzfeed’. (Prieto, 2021)

Para ser competitivos en audiencias, muchos medios tradicionales optaron por tomar estrategias similares en internet. Eso ha pasado por el análisis y segmentación de sus audiencias, la respuesta a las tendencias en tiempo real o los test A/B del mundo publicitario, aplicados a titulares o fotografías (Nieborg y Poell, 2018).

> Cada cambio importante en los algoritmos del News Feed de Facebook tiende a tener un impacto dramático en los volúmenes de tráfico de determinados medios de noticias. Además, el impacto de las prácticas de clasificación de la plataforma es excepcionalmente fuerte porque muchas organizaciones de noticias están incentivadas para alinear sus estrategias de contenido con los marcadores de popularidad definidos por la plataforma, en lugar de los indicadores de calidad tradicionales. De este modo, las organizaciones de noticias reifican las estrategias dominantes de gobernanza de las plataformas. (Nieborg y Poell, 2018, p. 4.286)

Sin embargo, las tecnológicas siempre han defendido que se limitan a ser un espejo de la sociedad. Es un argumento que ya habían utilizado antes muchos periodistas y empresarios de la industria mediática, pero que no tiene en cuenta algo evidente: la propia organización de la información conlleva algún tipo manipulación sobre esta, sea en un sentido peyorativo o no (Morozov, 2015). Precisamente, este aspecto era el que dotaba a los periódicos de referencia de su estatus:

> La “información” ofrecida por el periódico es antes que nada un hecho discursivo –la realidad se construye en el periódico–, y tiende a construir su propio referente, o por lo menos, “opciones de realidad” (...). El periódico de referencia representaría un intento de domesticar lo imprevisible, de reducir lo accidental, integrando el acontecimiento –y hasta cierto punto diluyéndolo– a una serie (seccionalización), y a un tema (tematización) (...). El periódico construye así su propia realidad (...). Construir la realidad no equivale estrictamente a falsificarla (...). Interviene, sí, lo que la semiótica llama manipulación (enunciativa más que referencial): el erigirse en voz colectiva, hablar en nombre de todos, que se plasma en una serie de operaciones formales. (Imbert, 1986, p. 11)

Además, cabe recordar que en estas plataformas no solo han tenido gran recorrido las noticias virales o poco sofisticadas, sino también la desinformación. Uno de los ejemplos más claros han sido los procesos electorales en distintas partes del mundo (Nieborg y Poell, 2018; Peirano, 2019), donde el caso más trascendente ha sido el de la campaña presidencial de 2016 en EEUU.

Se trata de una circunstancia que tiene mucho que ver con los llamados “filtros burbuja” (Pariser, 2017; Lanier, 2018). Sobre esta cuestión, Peirano (2019) enfatiza que “crear la ilusión de consenso no es solo barato, también es rentable, porque la función última de la propaganda es colarse en la prensa generalista, y la prensa no ha hecho más que colaborar”.

> El panorama se presta: redacciones llenas de becarios que salen a «pescar» noticias a Twitter y miden la importancia de una noticia por el número de interacciones que produce. Pero sobre todo los periódicos, radios y televisiones que han hecho espectáculo con esas polémicas, bien como arma para atacar a determinados partidos, bien como estrategia para ganar espectadores sedientos de drama, igual que hacen los algoritmos de recomendación. (...) Hay medios cuyo criterio es tan indistinguible del algoritmo de Facebook como los grupos fanatizados de los bots. (p. 255)

Es por eso que cada vez más voces piden, al menos, un escrutinio y control permanente de sus algoritmos de recomendación de contenidos (Morozov, 2015; Nieborg y Poell,

2018; O´Neil, 2018), similar al de los medios de comunicación y su línea editorial, para paliar los efectos más nocivos. Morozov (2015) lo argumenta así:

> Debemos dejar de creer que los nuevos filtros y prácticas algorítmicas impulsados por los recientes intermediarios digitales (y sus entusiastas genios de internet) son aproblemáticos, objetivos y superiores por naturaleza a los filtros y prácticas que los precedieron. Esos nuevos filtros podrán ser más veloces, baratos y eficaces pero la velocidad, el costo y la eficacia guardan solo una relación periférica con las funciones civiles que los nuevos filtros y algoritmos desempeñarán en nuestra vida. Si no sometemos a esos filtros más veloces, baratos y eficaces al estricto escrutinio ético que merecen, corremos el riesgo de caer en una de las tantas falacias del solucionismo y celebrar avances relacionados con problemas menos importantes, al tiempo que desatendemos cuestiones más acuciantes aunque menos obvias. (p. 174)

5.2.2.3. Marcar la agenda: el periódico como agregador

Para entender el afán intermediador de las plataformas, basta con recordar que una de las máximas fundacionales de Google era "organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo". Sobre esta cuestión, Morozov (2015) argumenta que es un cometido que "no puede desarrollarse sin cometer algún tipo de violencia contra el conocimiento que pretende organizar", además de que "revela la falta de conciencia de que tal haya información, aunque ya se encuentre en dominio público", quizá "no deba organizarse" o "lograr que sea útil" (p. 109).

Así, esta reintermedación ha dejado en cuestión algunas teorías asentadas sobre los medios de comunicación, como la *agenda-setting* de Lippman o el *framing* de Goffman, en las que se daba un papel central a los periodistas a la hora de jerarquizar la información y seleccionar los temas presentes en la conversación pública, si bien era un ejercicio que en muchos casos se hacía de forma arbitraria o interesada (Manning White, 1950).

Ya hay algunos estudios que apuntan a las dificultades de los grandes periódicos españoles para marcar la agenda en redes sociales (Tous Rovirosa et al, 2015; Pérez-Díaz, Arroyas Langa, y Zamora Medina, 2020), algo que en ocasiones llega al punto de que sea

la propia conversación en estas plataformas, favorecida muchas veces por los distintos algoritmos, la que determina los temas a tratar.

Aquí cabe mencionar el papel de Twitter –renombrada como X en 2023– y su relación con los medios de comunicación. Si bien a nivel de ingresos y tráfico tiene una influencia mucho más reducida que Google y Facebook, sí tiene un mayor recorrido en el plano editorial, ya que ha tenido un papel clave en la configuración de la esfera pública, al ser una plataforma a la que son asiduos políticos y periodistas.

La pestaña de Tendencias (más conocida por su denominación en inglés, *Trending Topics*) recoge los temas más comentados del momento, pero está curada por un algoritmo que potencia unos u otros en base a una serie de criterios, muchos de ellos no revelados. Aun así, es uno de los aspectos de Twitter más influyentes para los medios, pues "una vez que el tema [de conversación] adquiere este tan codiciado estado, atrae aún más atención y se derrama por las conversaciones nacionales y mundiales excediendo el ámbito de Twitter" (Morozov, 2015, p. 175). En otras palabras, "Twitter también es un motor, no una cámara: no solo refleja realidades, sino que las crea de manera activa", algo que se podría extrapolar a Facebook, YouTube o Instagram, entre otros ejemplos.

De este modo, se ha ido configurando un modelo en el que se "descontextualiza y desagrega aún más el contenido de las noticias, y reduce potencialmente a los medios de comunicación a meros desarrolladores de contenidos" (Nieborg y Poell, 2018, p. 4.288), que se distribuyen de forma individualiza, en lugar de "centrarse en paquetes de contenidos muy curados"; es decir, el papel que habían tenido los periódicos hasta ahora.

Sobre este punto, Gitlin (2013) desliza que probablemente el gran éxito de los diarios fue desarrollar una capacidad de "servir como un gran agregador, de manera que se creara un frente, o un polígono, si no una esfera, con la suma de todos los periódicos, conforme los lectores incidentales se acumulaban en públicos funcionales" (p. 18).

> La reputación del periodismo como fuerza de la Ilustración se basaba sólidamente en su capacidad de reunir a lo que, en cierto sentido era, un público accidental. Incluso en las épocas de mayor circulación, la lectura de periódicos se producía a través de

> dos canales claramente diversos. Existía una amalgama de ciudadanos comprometidos por sí mismos con la tarea de conocer mejor el mundo para poder gobernarse a sí mismos. (...) Esta amalgama se complementó con un amplio conjunto de lectores que llegaron a los periódicos para poder informarse sobre modas, recetas, historietas, deportes, relatos, o programación de cine, y que, una vez ligados al periódico, empezaron a abrevar en las noticias del mundo en general y se fueron familiarizando con las acciones gubernamentales o de los otros actores sociales de referencia. (...) Con el declive del periódico llega también el declive de ese público unitario como fuerza capaz de ser movilizada. (p. 20)

5.2.2.4. La infoxificación

Otro punto clave está en el hecho de que el desarrollo de internet haya multiplicado exponencialmente la cantidad de recursos disponibles en la red, donde la información publicada ha llevado a una situación de sobrecarga informativa. Es algo que había advertido Gitlin (1995) poco antes de la aplicación masiva de esta tecnología en el periodismo, ya que era algo que ya afectaba a medios como la televisión. Boczkowski (2010)*, por su parte, señala que "ahora hay más información, pero menos noticias" (p. 143) y advierte de la homogeneización de las noticias en internet, donde los periódicos tienden a imitarse unos a otros, repitiendo aquellos contenidos que generan más tráfico.

En España, Cornellá (2004) acuñaría el término de *infoxicación* para referirse a esta dinámica, si bien otros autores habían trabajado en líneas similares en los años anteriores. Es el caso de Ramonet (1998), que enfatizaba la constante propagación de emisores, como medios digitales, blogs o redes sociales:

> Yo puedo afirmar, porque es una idea del racionalismo del siglo XVIII, que si tengo cero información tengo cero libertad. (…) En nuestras sociedades democráticas existe una especie de reflejo hacia la necesidad de más información para tener más libertad y más democracia. ¿No hemos alcanzado ya un grado de información suficiente? ¿No estamos sobre un punto cero, en el que, aunque añada información, mi libertad no aumenta?
> (…)

> ¿Ha aumentado mi libertad? En la realidad, se puede constatar que no aumenta y que lo que se incrementa en esta época es la confusión. La cuestión está planteada. Si continúo añadiendo información, ¿no disminuirá mi libertad?, ¿la información hasta el infinito va a provocar la libertad cero, como antes? (…) La forma moderna y democrática de la censura no es la supresión de información, es el agregado de información. (pp. 53-54)

Gitlin (2013), por su parte, usa el concepto de "saturación mediática", que define como "el producto de la competición febril e intensa por conseguir la atención de los receptores, atención susceptible de ser monetizada" (p. 15). Es decir, una competencia mucho más feroz, ya que el periódico quiere más audiencias que nunca para aumentar ingresos publicitarios que le permitan mantener su web con acceso gratuito.

Mientras tanto, sus potenciales lectores tienen muchos más estímulos para distraerse. La competencia ya no es solo el resto del kiosko, sino la ingente cantidad de contenidos que hay internet, sea en plataformas de *streaming* o las propias redes sociales, diseñadas para captar a sus usuarios el máximo de tiempo posible (Carr, 2011; Lanier, 2018), algo que a duras penas puede conseguir un periódico digital, excepto con aquellas personas que tengan especial interés en la información periodística (y que probablemente sean parte de la misma minoría que compraba ejemplares físicos diariamente).

Esa es la razón por la que, para alcanzar un gran público, las noticias "tienen que presentarse en el lenguaje del infoentretenimiento, en su sentido más amplio: no sólo diversión, sino también tragedias" (Castells, 2009, p. 271), ya que, de lo contrario, "resultan demasiado complejas para que los ciudadanos las sigan con el interés necesario para procesarlas y mucho menos para recordarlas" (p. 276).

> En cuanto a los medios de comunicación, las noticias como infoentretenimiento fomentan las historias de escándalos como material básico para atraer a la audiencia. Esto resulta especialmente significativo desde que surgen los ciclos de noticias durante las 24 horas con incesantes «informaciones de última hora» para saciar el apetito de sensacionalismo y novedades. (p. 328)

Es algo que encaja con la percepción actual de la lectura de periódicos en España, que se tiende a considerar como "una actividad de ocio más que como algo relacionado con su compromiso político o cívico" (Goyanes, Demeter y De Grado, 2022, p. 220), incluso algo accidental, de modo que se contribuye también a una "devaluación significativa de su valor económico" (p. 221).

5.3. El periódico digitalizado

En el plano formal, conviene rescatar brevemente el concepto de *metamedio* para continuar abordando los procesos digitalizadores en los medios de comunicación. Si bien no lo mencionaban explícitamente, se considera que McLuhan y Fiore (1988) fueron los primeros en sentar sus bases en *El medio es el mensaje*, publicado originalmente en 1967. Entonces, se centraba en que, cuando se produce "un choque de proporciones cataclísmicas entre dos grandes tecnologías", surge una tendencia para "forzar a los nuevos medios a hacer la tarea de los viejos" (p. 94), provocada por el intento de acceder a los nuevos medios "con el condicionamiento psicológico y las respuestas sensoriales" (p. 95) de los tradicionales.

Diez años más tarde, Kay y Goldberg (1977) acuñaron el concepto de *metamedio* para referirse a las posibilidades que podían ofrecer los ordenadores en el futuro. En concreto, identificaron tres características clave: 1) tiene la posibilidad de ser activo –es decir, que la comunicación vaya en las dos direcciones, no solo en una–, frente a la pasividad de los medios tradicionales; 2) es capaz tanto de albergar los medios existentes como los que aún no han sido inventados; y 3) tiene la capacidad de crear nuevos medios.

Ya en la década de los 90, y en plena comercialización de internet, Manovich (2002) había establecido que "la nueva vanguardia ya no se ocupa de ver o representar el mundo de nuevas maneras, sino más bien de acceder y usar de nuevas maneras los *media* previamente atesorados" (p. 2). En esta misma época, Barbrook y Cameron (1996) ya avisaron de que el desarrollo de los metamedios iba a ser "un componente clave de la nueva era del capitalismo" (p. 62).

Manovich (2002) también preveía que iba a ganar peso la búsqueda de "maneras efectivas y eficientes de tratar el volumen de material acumulado" frente a "producir más material o hacerlo de formas distintas" (p. 9), algo que ha acabado siendo más bien al contrario, como ya hemos analizado en el apartado anterior. No obstante, sí fueron más acertadas sus predicciones, alineadas tanto con las de McLuhan y Fiore (1988) como con las de Kay y Goldberg (1977) sobre el futuro del ordenador como "una máquina distribuidora de formas y contenidos creados con *media* más antiguos y ya establecidos" (p. 35). Por eso, "los espacios virtuales creados por ordenador normalmente se parecen a espacios ya construidos" (p. 36), como se puede apreciar en el caso del periódico digital, que sigue manteniendo muchas formalidades propias de las ediciones en papel.

A pesar de eso, tanto los periódicos como las radios y televisiones han ido asumiendo puntualmente algunos formatos especiales e incorporando elementos interactivos o multimedia. Tal y como subraya Valdettaro (2014), se basan en el "acceso *inmediato* y *celeridad* de un contacto señalético y pulsional" (p. 52), de modo que:

> El discurso del diario –discurso privilegiado de lo que ya fue, del ayer, del pasado inmediato– trata de recuperar para sí la instantaneidad del vivo televisivo y la inmediatez de internet, manifestando, de este modo, la compleja relación que mantiene con el tiempo. En dicha batalla contra el tiempo periodístico del instante, en su necesidad de construir la representación de un presente continuo, algunos diarios-papel aparecen como meras copias de sus versiones *online* salpicadas por un pastiche de recursos televisivos, lo cual genera estrategias discursivas del contacto específicas, no solo emparentadas con la tradición del sensacionalismo, sino también con lo televisivo" (pp. 52-53).

Es lo que Henry Jenkins (2008) definió como la *cultura de la convergencia*, donde se da el "flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias" (p. 14). Por eso, Rendueles y Sábada (2014) afirman que "no existe una ruptura tajante entre viejos y nuevos medios, sino retroalimentaciones complejas en las que la televisión, la

radio y la prensa siguen siendo decisivos y, junto con internet, forman parte de un único ecosistema comunicativo" (p. 110).

Aquí hay que recalcar que internet también ha alterado dos aspectos cruciales para los medios de comunicación, como son "el espacio y el tiempo, las dimensiones fundamentales de la vida humana" (Castells, 1997, p. 408). Sobre el tiempo, además, destaca que ha adquirido dos formas diferentes: simultaneidad y atemporalidad.

> Por una parte, la información inmediata por todo el globo, mezclada con reportajes en directo del barrio, proporciona una inmediatez temporal sin precedentes a los acontecimientos sociales y las expresiones culturales.
> (…)
> Por otra parte, la mezcla de tiempos en los medios, dentro del mismo canal de comunicación y a elección del espectador/interactor, crea un collage temporal, donde no sólo se mezclan los géneros, sino que sus tiempos se hacen sincrónicos en un horizonte plano, sin principio, sin final, sin secuencia. La atemporalidad del hipertexto de los multimedia es una característica decisiva de nuestra cultura. (p. 496)

> Así pues, es una cultura, al mismo tiempo, de lo eterno y lo efímero. De lo eterno, porque llega, de un lado a otro, a toda la secuencia de las expresiones culturales. De lo efímero, porque cada disposición, cada secuenciación específica, depende del contexto y objetivo por los que se solicita una construcción cultural determinada. No estamos en una cultura de la circularidad, sino en un universo de expresiones culturales de temporalidad indiferenciada. (p. 497)

5.3.1. El periódico de referencia en internet

La irrupción de internet también ha minado la capacidad de entablar un discurso dominante en los grandes medios de comunicación (Van Dijck y Poell, 2013), siguiendo así también las dinámicas propias de la modernidad líquida definidas por Bauman (2006). Ni siquiera ha habido una excepción para los llamados diarios de referencia, una etiqueta que ha recibido *El País* desde sus primeros años, tanto a nivel nacional como europeo e, incluso, mundial. En el décimo aniversario del periódico, ya se publicó una de las obras

que más han ayudado a la documentación para esta investigación, *El País o la referencia dominante*, coordinado por Gérard Imbert y José Vidal-Beneyto, que traemos a colación para explicar cuál era su papel hace medio siglo, de modo que permita entender mejor el efecto de los procesos digitalizadores en este ámbito.

Su estudio se basó en varias hipótesis sobre la prensa escrita de referencia, algunas de las cuales merece rescatar para entender su naturaleza. Por ejemplo, la "singularidad" de unos negocios que no se rigen solo por la maximización de beneficios económicos, la lectura de diarios como una cuestión de audiencias minoritarias o la "relación privilegiada de la prensa diaria con la vida política que la constituye en tema preferente de gran parte de su contenido" (pp. 17-18). En consecuencia, estos periódicos contaban con una serie de "características propias tanto en cuanto a su naturaleza como a su función".

> … los aspectos formales y la organización del espacio distinguen claramente a estos diarios de los llamados populares. Su tipografía es mucho menos llamativa sobre todo en los tamaños de los títulos, las fotos e ilustraciones son mucho menos abundantes, y en algunos casos, como de *Le Monde*, están totalmente ausentes excepto para la publicidad, ofreciendo un conjunto, incluyendo la primera página, de gran homogeneidad visual que contribuye a darles un aspecto de mayor sobriedad y rigor que a los otros. En los casos de creación de nuevos diarios el formato utilizado ha sido casi siempre el tabloide. Las secciones son más numerosas que en la media de diarios concediéndose una importancia particular a las de política internacional, economía y cultura. En algunos de ellos la voluntad de reducir al máximo la dimensión sensacionalista les ha llevado a suprimir la sección de sucesos, incorporándose éstas a las secciones en que se localiza su acción: internacional, nacional, regiones, local. Estos diarios no pueden considerarse como algo completamente diferente y autónomo dentro de la prensa diaria, sino que se sitúan en el continuo de la misma forma aunque acentuando algunos de los rasgos que la caracterizan. (Vidal-Beneyto, 1986, p. 19)

A finales del pasado siglo, Reig (1998) incidía en que "por su especial implantación y carisma en el mercado español, [los diarios de referencia] producen lo que nosotros denominamos un efecto de arrastre en relación con el resto de medios de comunicación" (p. 154). Eso se traduce en que los grandes temas de interés público son, por lo general, revelados por estos diarios y, después, replicados en radio o televisión.

> Donde se crea opinión, donde se establecen las líneas de actuación de los otros medios, la agenda nacional, es en la prensa diaria. Precisamente porque los sectores más influyentes de la sociedad son los únicos que compran periódicos y eso ha llevado a potenciar la casi dictadura de los medios escritos sobre el resto. (Diezhandino, Bezunartea y Coca, 1994, p.140)

Es algo que, en palabras de Diezhandino, Bezunartea y Coca (1994), provocó la creación de "una élite dominante, perniciosa" de periodistas focalizada en Madrid y que supone un entorno en el que se gestiona "el tráfico de rumores, donde impera la ley del mínimo esfuerzo, donde se desata la guerra de los grandes titulares; donde el valor del pasillo se sitúa por encima del Congreso, o la frase llamativa por encima de la información contrastada" (p. 117).

Además, Reig (1998) destacaba otro punto clave para esta investigación, y es que las grandes audiencias no tenían relación con la calidad informativa de cada medio, si bien en el caso de España la situación era distinta, al haber adolecido de grandes cabeceras sensacionalistas. Pese a esta cuestión, en *El País* se daba la circunstancia excepcional de tener la mayor difusión y el mayor prestigio. Pero, por contra,

> … aunque existen periódicos como *The Times* o *The* Independent (UK), son superados por *The Sun* (UK), de mayor difusión. *Times* y *Sun* son (o eran) de Murdoch. También está el caso alemán. Axel Springer edita el sensacionalista *Bild*, el segundo de mayor difusión en Europa, pero también es propietaria de *Die Welt*, considerado de referencia pero con tirada mucho más reducida. (...) [Pero eso] no significa que tengan mayor influencia sobre la sociedad los tabloides sensacionalistas, puesto que los diarios de referencia son adquiridos por un público cualitativamente distinto y con un poder de influencia y de creación de opinión muy superior a la del público que se hace con los tabloides de tipo sensacionalista. (Reig, 1998, p. 155)

Es una tensión que también ha señalado Boczkowski (2013), que explica cómo los medios de referencia tenían una posición en la industria que les permitía satisfacer a los anunciantes con sus audiencias "y a la vez los periodistas conseguir cumplir con el sentido

del deber cívico, difundiendo noticias 'edificantes' de muy limitado atractivo para el público en general" (p. 54).

Hasta ahora, eso pasaba por noticias de interés de los propios periodistas, como las de política o economía, mientras que la mayoría de los lectores optaban por temas como el tiempo, deportes, entretenimiento o sucesos. Una vez se pueden conocer con detalle los datos de las audiencias,

> … los medios de referencia tienen perfecta evidencia del hueco existente entre los intereses de la demanda y los de la oferta periodística. Ellos deben afrontar el dilema (...) ¿Qué deben hacer? Si siguen en su línea y la demanda de los consumidores no cambia (lo que parece ser el caso), el desencuentro entre las preferencias de periodistas y lectores implica una erosión de la sostenibilidad económica de los medios. Si por el contrario cambian de táctica y hacen más caso a lo que los lectores demandan, pagarán el precio convirtiéndose en organizaciones mediáticas totalmente diferentes a lo que son ahora, debiendo competir en una ya congestionada arena de "medios populistas". En cualquiera de los casos, el futuro no se presenta para ellos muy prometedor. (Boczkowski, 2013, p. 54)

Diezhandino, Bezunartea y Coca (1994), con una perspectiva más crítica, destacaban "el distanciamiento entre la información que se publica y lo que se podría considerar interés dominante o prioritario de la población" (p. 137) antes de la llegada de los medios digitales. De hecho, señalaban tres tendencias que ahora se han disparado: 1) prioridad de información política y económica –"en definitiva, el poder", remarcan– sobre otros campos con interés social, como puede ser las noticias relacionadas con el mundo rural; 2) "priman otras razones de mercado: un escándalo vende más que la historia de una necesidad social de un barrio. Y se sustituye el interés por el morbo"; 3) "cuanto más se asciende en la profesión, el periodista más se aleja de la vida real".

> Hay grandes temas sociales que son los que verdaderamente afectan a los ciudadanos. La cuestión es quién decide qué quiere saber el público. Lamentablemente, dicen los entrevistados, la respuesta es: el éxito de ventas o de audiencia.

> En esto han influido mucho los medios audiovisuales, donde se prima más el espectáculo que la información, obligados a mantener unas cuotas de audiencia altísimas. De forma que prevalece lo raro, lo excitante, la confusión entre espectáculo e información, lo que ha convertido los programas informativos en un show de variedades más que en una función social. (p. 139)

5.4. Las cuentas pendientes de la prensa

Con todo, los aspectos tecnológicos y económicos no son los únicos que explican la profunda crisis del periodismo, que arrastraba una serie de problemas desde hacía décadas, aunque ahora se hayan recrudecido. Por este motivo, y a modo de compilación, haremos un pequeño resumen de la relación entre las teorías profesionales y las distintas crisis del periodismo elaborado por Aladro (2013).

1) Las teorías morales y democráticas del periodismo de principios del siglo XX, donde destaca el trabajo de Walter Lippmann, que defiende que la función del periodista es "generar y controlar la solidez de la opinión pública con la adecuada difusión de información, que contrarreste fenómenos de manipulación, propaganda, envenenamiento del ambiente social, corrupción y reaccionarismo" (pp. 70-71).

2) A mediados del siglo XX, llegan las llamadas teorías socioprofesionales, que también son fruto de "la consolidación del periodismo como actividad económica organizada" (p. 71). Para Aladro (2013), se empieza a producir "una cierta pérdida de calidad" (p. 72) en los periódicos y aburguesamiento entre los periodistas, además de una "tendencia endogámica". Es aquí donde ya se empieza a ver clara la separación entre "la praxis profesional del ideal al que debe tender", razón por la que "los autores académicos empiezan a dar una imagen efectiva, y no ideal, del periodismo activo". Ahí aparecen estudios realizados desde las propias redacciones, donde destaca el ya mencionado de Breed (1955).

3) Ya en la década de los 80, el periodismo ha adquirido un importante rol político, fruto de su impacto y éxito a nivel social. Es aquí donde se empiezan a estudiar los

criterios noticiosos de los periodistas y, como ya se ha comentado, se establece que "los criterios selectivos son arbitrarios o interesados" o que "la facticidad de la información se apuntala tras poderes fácticos reales" (p. 73). Para finales del siglo XX, las teorías críticas ya señalan que el ejercicio del periodismo está "completamente viciado desde su base", entre otras razones, por su cercanía y dependencia del poder. Mientras tanto, las audiencias y tiradas empiezan a caer ligeramente, aunque bajan con más fuerza según se acerca el final del milenio.

4) Es en ese momento cuando llegan los cambios tecnológicos a las redacciones, donde hay "toda una actitud profesional encastillada en sistemas de control que han perjudicado a la capacidad del periodismo para ser autónomo frente a los cambios sociales" (pp. 76-77). Es en este momento cuando empieza a surgir cierto movimiento de periodismo amateur, bautizado como periodismo ciudadano, en redes sociales y blogs. Fue ahí cuando el periodismo tradicional quiso reivindicar el trabajo profesional de calidad, pero tras años de descrédito que hizo que muchos sospecharan que se trataba de "una autodefensa reaccionaria".

5) Por ahora, el último capítulo de esta evolución está en la llegada de la crisis económica de 2008. Es esta misma la que produce "una ruptura de los lazos de mutua conveniencia que existían", de modo que los periódicos quedan "abandonados a las nuevas estrategias financieras, los recortes y la visión externalizada y privatizada del oficio" (p. 77). "La dependencia ahora no es lucrativa, sino crediticia", enfatiza.

Gitlin (2013), por su parte, señala las cinco grandes cuestiones que ha tenido que afrontar el sector en Estados Unidos: 1) bajada de audiencias de periódicos generalizada durante décadas y previa a internet; 2) caída de los ingresos publicitarios, también anterior a los procesos digitalizadores; 3) una mayor competencia por la atención, como ya se ha detallado*;* 4) una crisis de autoridad; y 5) pérdida de confianza social. Para Van Dijck y Poell (2013)*, la causa de esta situación está en que "los valores de servicio público se trasladaron fuera de su ámbito institucional para mejorar la legitimidad empresarial o estatal" (p. 4).

Es algo que en buena medida se puede extrapolar al caso de España, aunque algunas tendencias hayan sido más tardías, debido principalmente a que la libertad de prensa se decretó a mediados de los años 70, cuando en EEUU ya empezaban a vislumbrarse algunos de estos problemas. En España, uno de los relatos más claros sobre esto lo mostró David Jiménez (2019) cuando publicó su libro sobre su paso por la dirección de *El Mundo*, que apenas duró un año, pero donde dejaba ver la dependencia política y empresarial de este y otros periódicos.

5.4.1. Los bajos índices de lectura de prensa en España

Pese a lo abultadas que puedan ser ahora las cifras de usuarios únicos, lo cierto es que los índices de lectura de periódicos en España nunca han destacado. A principios del siglo XXI, la difusión de la prensa era de 105 ejemplares por cada mil habitantes, mientras que en la Unión Europea se cifraba en 215 (Santamaría, 2017, p. 87). Es más, según los parámetros establecidos por la Unesco, España no superó el índice de subdesarrollo –fijado en 100 periódicos vendidos por cada mil habitantes– en lectura de prensa hasta 1992 ("España supera por primera vez la tasa de subdesarrollo de lectura de prensa", 1992).

Si bien en 1996 se llegaron a alcanzar los 114 ejemplares por cada mil habitantes, el consumo era profundamente desigual entre regiones. Mientras en Gipuzkoa o Navarra se superaban ampliamente los 200 periódicos, en provincias del sur –por ejemplo, Jaén– estos se reducían a 40 (Reig, 1998).

No es la única peculiaridad de la prensa española donde, además, las audiencias también se comportaban de forma irregular, reaccionando "positivamente ante la oferta de productos 'extraperiodísticos' que acompañan con frecuencia a los diarios: vídeos, películas en general, documentales, diversos objetos de carácter 'totemista', etc." (Reig, 1998, p.150). Sobre este punto, Sampedro (2014) señala la década los años 90 como el punto en el que "la inmensa mayoría de las noticias se pensaba como un producto que

servía para vender otras mercancías", de modo que se optaba por las informaciones "más baratas de producir y que, al mismo tiempo, generaban mayor retorno" (p. 185).

Llegados a este punto, conviene dimensionar la penetración de internet y la prensa escrita en España, más allá de los datos que ofrece regularmente y la industria y que se centran, casi exclusivamente, en la medición de usuarios únicos en España, que define únicamente que alguien ha visitado un determinado periódico en algún momento del mes, aunque haya clicado el enlace de una noticia y haya leído poco más que el titular, sin que ni siquiera tenga claro en qué web se encuentra (en la jerga del sector, se les denomina *paracaidistas*).

Pese a ello, los usuarios únicos eran la principal métrica de Comscore, el medidor designado por la Asociación Española de Anunciantes (AEA), la Asociación de Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) e IAB Spain entre 2011 y 2022. A partir de ese año, una nueva empresa, GFK, obtuvo el contrato para analizar estas audiencias teniendo en cuenta criterios, en principio, más cualitativos, aunque el ranking mensual sigue basándose en usuarios únicos.

Ahí se pueden ver cifras de varios millones de lectores y los periódicos más leídos incluso llegan a superar los 20 millones de usuarios únicos en España, algo que representaría casi la mitad de la población. Sin embargo, son unos datos que ofrecen una importante brecha respecto a la tradición de lectura de prensa, pero también sobre los estudios actuales sobre consumo de internet y medios digitales.

En España, un 22,5% de la población aseguraba no haber utilizado internet –con ningún motivo– en los tres últimos meses, según los datos del CIS de enero de 2019 (2019a). Durante ese año, esta institución también publicó varios barómetros dedicados a los distintos procesos electorales, donde preguntaban por los medios que se utilizaban para informarse. Entonces, la horquilla de personas que utilizaron internet estaba el 12,8% (CIS, 2019b) y el 14,7% (CIS, 2019c). Frente a ello, la televisión acumulaba entre el 61,2 y el 62%, si bien el resto de medios tradicionales quedaban muy por debajo: tanto prensa como radio rondaban el 7%.

La tendencia es creciente, pero paulatina. Dos años antes, el CIS (2017) preguntó por el uso de distintos medios para informarse sobre la actualidad. Entonces, el consumo de información en internet era el que mayor porcentaje reportaba (37,8%) en la frecuencia "nunca", mientras que en el consumo de noticiarios de radio y televisión este se reducía casi a la décima parte (4,1%). No obstante, los contenidos de actualidad en estos mismos canales representaban un porcentaje mayor de población que aseguraba no consumirlos (20,5%). Sea como sea, lo cierto es que entonces el porcentaje de personas que "nunca" utiliza internet para informarse es ligeramente superior que el que lo utiliza "todos los días" (36,6%).

Es algo que no ocurría en radio y televisión, pero sí en periódicos, donde el porcentaje de personas que no los lee en ningún momento (35,2%) es muy superior al de quienes lo hacen a diario (30,5%), si bien este estudio no distingue entre medios impresos y digitales.

5.4.2. La pérdida de confianza y la relación con el poder

Según informe *Digital News Report* de 2021, elaborado por el Reuters Institute for the Study of Journalism (2022) de la Universidad de Oxford, la confianza en los medios españoles está en caída desde 2017[2]. De hecho, en esta edición, se registraron por primera vez más ciudadanos escépticos (39%) que confiados (32%) respecto a lo que publican los periodistas. Además, no hay periódico, radio o televisión que levante la confianza de más de la mitad de encuestados en España. Entre sus razones, destacaban el hartazgo con la información sobre la pandemia y la polarización política.

Otros estudios recientes apuntan en esta misma dirección. Es el caso de Sixto-García et al. (2021), para el que se encuestó a 700 personas. De ellas, algo más de la mitad consideraba que no recibía buena información por parte de los medios. Entre las razones que aportaban los encuestados, destacaban la politización y/o el partidismo (22,7%), la

[2] El informe se publica desde el año 2012, de ahí que su perspectiva histórica no sea mayor.

falta de confianza (10,1%), la mentira y/o la manipulación (9,9%), la incompletud de la información que ofrecen (4,9%) y la censura o ausencia de libertad de expresión (4%). Además, "la radio es el [medio] que transmite mayor confianza, seguida por la televisión".

También merece mención el barómetro del CIS (2013) de marzo de 2013, donde se preguntó por la valoración de distintas profesiones, siendo periodista la segunda peor valorada (6,43 sobre 10), solo detrás de juez. Desde entonces, este organismo no ha vuelto a plantear una cuestión similar, algo que impide establecer una serie histórica, aunque prácticamente todos los estudios apuntan a un descrédito generalizado.

Sin embargo, ¿qué ocurre cuando esa pregunta se realiza a los propios profesionales? En 1998, el CIS (1998) preguntó a los periodistas por los factores más influyentes en su prestigio. La que consideraban la principal razón era la influencia de su trabajo en la sociedad (37,2%), seguida de su proximidad al poder (22,1%) y la importancia social de su función (20,3%). Sin embargo, esta institución no ha vuelto a realizar un estudio consultando a periodistas sobre su prestigio, ni mucho menos la percepción social de la profesión.

Teniendo presente que no se deben comparar estadísticas realizadas por instituciones distintas que utilizan sus correspondientes metodologías, consideramos que la aparición de nuevas causalidades de este desprestigio en el informe anual de la APM (2018) justifica que sean comentadas, sin pretender tener la misma exactitud que si el CIS hubiera continuado preguntando sobre esta cuestión.

En este informe, basado en 1560 encuestas a profesionales, tres de cada cuatro de los consultados considera que la sociedad tiene una imagen negativa sobre los periodistas. La principal causa es "el amarillismo, el sensacionalismo, hacer un espectáculo de la profesión" (52,2%), seguida por "la falta de rigor, calidad y contraste (42,4%), categorías que años atrás no eran siquiera planteadas. A ello se suman los intereses económicos y políticos de las empresas de comunicación (42,4%) y la falta de independencia y objetividad de los medios (41,8%).

Para tener una mayor perspectiva histórica de esta caída de la confianza y la autopercepción de los periodistas, hay que retrotraerse a la década de los años 80, cuando "la profesión periodística alcanzó un grado de reconocimiento social sin precedentes", de modo que "ser periodista se convirtió, en un determinado momento, en una especie de marca de distinción" (Diezhandino, Bezunartea y Coca, 1994, p. 17).

Aun así, ya se dejaban ver numerosos estereotipos sobre los periodistas, como que son poco honestos, no tienen escrúpulos, están obsesionados con el trabajo, son "perfectos ignorantes de todos aquellos asuntos sobre los que escriben" (p. 20) o que están "tan absorbidos por la competencia dentro del gremio que son habituales también las acusaciones a propósito de que en el fondo escriben para ellos mismos" (p. 27). En cambio, la cultura popular también les ha rodeado de estereotipos positivos, presentándoles "como auténticos héroes o adalides de la libertad" o, también, "víctimas de la falta de tolerancia y respeto" (p. 28).

"El acomodo, la renuncia al ejercicio difícil y complejo de una profesión única en la vida social, pasan finalmente factura. La falta de articulación profunda del oficio lo hace incapaz de bandear las dificultades que surgen por todas partes", recopila por su parte Aladro (2013, p. 78), remarcado que si, al menos, "el periodismo hubiera conservado su función original de conciencia social ciudadana, habría preservado su núcleo de valor de la vorágine de cambiantes circunstancias externas".

5.4.2.1. El modelo pluralista politizado

Para entender estas dinámicas en los medios de comunicación, hay que aludir al modelo mediático imperante en el sur de Europa y, por ende, en España. Hallin y Mancini (2008) lo definen como un "modelo pluralista politizado", donde periódicos, radios y televisiones tienen un importante papel en la vida política, aunque solo los primeros están centrados en dirigirse a élites o población urbana. De hecho, entre sus características está que la radio y la televisión tengan mucho más peso que la prensa.

Es algo relacionado con los períodos dictatoriales que sufrieron estos países durante el siglo XX, circunstancia que impedía que se dieran condiciones económicas y políticas para que se desarrollara la profesión periodística en plenas facultades. Por eso, en el "modelo pluralista politizado" los medios se ven como un instrumento de influencia (por ejemplo, la opinión tiene un peso considerable), pese a que se use un discurso que alude a una concepción más liberal, razón por la que se da lo que los autores llaman "pluralismo externo". Es decir, la pluralidad en un medio es escasa, pero existen medios partidistas con distintas líneas editoriales.

Otro punto clave es que el Estado también tiene un importante poder sobre los medios, sea en su papel regulatorio –es el caso de las guerras televisivas de los años 90 en España, entre otros– o en cuestiones que afectan a su viabilidad, como la publicidad institucional. Además, desde el inicio de la crisis, esto último se ha demostrado como una forma de "distorsión de la libre competencia en el mercado informativo", donde se han estado "contratando mayores cantidades con medios cuya línea editorial es afín a la tendencia política del partido que la promueve" (Álvarez-Peralta y Franco, 2018, p. 302).

Así, no sorprende demasiado que, de acuerdo con este modelo, haya sido habitual que los periodistas trasladen estas dinámicas partidistas a sus propias redes sociales (Cañedo, Demeter y Goyanes, 2023). Es un protagonismo que, en cualquier caso, es anterior a los procesos digitalizadores. En el estudio de Diezhandino, Bezunartea y Coca (1994), el director de un semanario destacaba lo siguiente:

> Los periodistas, en España, tenemos demasiado protagonismo. Y eso es malo. Últimamente estamos viendo espectáculos que para mí son deleznables, en que las peleas de periodistas y empresas se llevan a las primeras páginas, cosa que a mí me parece que al lector no le interesa. Son peleas corporativas y profesionales ajenas al interés general de los lectores, que no interfieren en otros asuntos. Creo que los periodistas españoles de élite o referencia nos hemos endiosado un poco, nos hemos convertido en seres un poco dogmáticos, capaces de determinar el bien y el mal con una frialdad, con una ausencia de responsabilidad, que a mí me preocupa. Creo que en otros países, los grandes creadores de opinión pública son seres intelectualmente más preparados, más reflexivos: más analistas que jueces. Los periodistas de referencia

> aquí son demasiado críticos, monolíticos e incapaces de la autocrítica. Yo creo que hay que tener capacidad de autocrítica para tener legitimidad de ejercer la crítica y, en este sentido, el corporativismo de los periodistas españoles es exagerado. (p. 123)

Por tanto, mucho antes de la irrupción de las redes sociales, se vislumbraba una tendencia creciente en los medios de comunicación españoles "a ser simples cajas de resonancia de declaraciones, precisiones y análisis elaborados por instituciones y centros de opinión externos, sin ser siquiera comprobados en profundidad por los redactores ni publicados con la debida contextualización" (Diezhandino, Bezunartea y Coca, 1994, p. 229).

5.4.2.2. La desinformación antes de internet

Respecto a la crisis de autoridad y la pérdida de confianza social, Gitlin (2013, p. 19) subraya los "errores devastadores" y "profesionalmente abyectos" de la prensa tradicional, mucho antes de que su modelo empezara a depender de las plataformas. Ya a principios de los años 90, Diezhandino, Bezunartea y Coca (1994) señalaban que en el periodismo español se empezaban a vislumbrar fallos en las coberturas, que se unían a la búsqueda de influencia, la concentración mediática o "la guerra de los contratos millonarios en oferta permanente a las no menos millonarias estrellas" (p. 16).

> La desmembración de la URSS, la desintegración de la Yugoslavia de Tito, el silencio informativo del espectáculo del golfo Pérsico... todo pareció ocurrir sin datos previos que lo hicieran previsible. Por cierto, que la guerra del Golfo sirvió para retomar la realidad de la censura a gran escala. El fenómeno quedó definido: sobrecarga informativa al servicio de la desinformación. (p. 16)

Gitlin (2013), por su parte, cita dos ejemplos de gran calado en Estados Unidos (y, por ende, el mundo occidental), uno de subordinación al poder político y, el otro, al financiero. El primero, también reseñado por Castells (2009), tuvo lugar durante la guerra de Irak, cuando los grandes medios estadounidenses "abandonaron su desconfianza, en favor de una actitud complaciente ante la afirmación de Bush sobre la existencia de una alianza del mal entre Al Quaeda (sic) y Saddam [Hussein] y en la cuestión de las Armas

de Destrucción Masiva" (Gitlin, 2013, p. 19). Después, periódicos como *The New York Times* y *The Washington Post* reconocieron su culpa sobre esto, admitiendo que "la política deformó la comprensión de los hechos".

El segundo se dio a en la cobertura de la crisis económica de 2008, donde "la inmensa mayoría de los artículos de la supuestamente crítica prensa financiera han venido tratando la burbuja inmobiliaria como si fuera un milagro de la naturaleza" (Gitlin, 2013, p. 19). En consecuencia, el hecho de que apenas se informara de todos los riesgos que estaban asumiendo durante la conformación de la burbuja dificultó la explicación posterior de lo ocurrido.

En este sentido, y aunque en España haya habido innumerables episodios de connivencia política o manipulación, pocos llegan a las cotas alcanzadas con la teoría de la conspiración de los atentados del 11-M, desarrollada y difundida durante años por *El Mundo*, COPE y Telemadrid. García Tojar (2010)* describe la mecánica que siguieron:

> … se suscita un bulo, bien a partir de un documento descontextualizado o de las declaraciones no comprobadas –no se sabe con certeza si pagadas o no– de alguien con intereses en los hechos. El supuesto indicio lleva a poner en cuestión la actuación del Gobierno, de la Policía y del Poder Judicial. Cuando estas instituciones desmienten el infundio con pruebas, los cruzados les acusan de formar parte de la conspiración, con lo que para su público más fiel quedan deslegitimadas. Aumenta el malestar social ante las instituciones políticas, la famosa crispación que llegó al paroxismo durante la legislatura 2004-2008. Cuando se analizan fríamente los supuestos escándalos se puede ver que no tienen la menor base real, sosteniéndose en sospechas y conjeturas absurdas o declaraciones sin fundamento que los medios se niegan a contrastar. (p. 84)

Dos décadas después, esta teoría de la conspiración ha quedado totalmente desterrada, salvo por algunos grupos reducidos de extrema derecha. No obstante, los periodistas y medios no han reconocido su papel en la difusión y, en algunos casos, siguen manteniendo planteamientos similares. Entre las grandes firmas que defendieron esta teoría, Casimiro García-Abadillo (2014) ha sido el único que ha reconocido que *El Mundo* "dio crédito a algunas informaciones faltas de rigor" que les llevaron a "un callejón sin salida". Lo hizo

en una carta cuando llegó a la dirección del periódico donde, aun así, defendía que habían hecho "con excepciones, (...) un magnífico trabajo".

En cualquier caso, las audiencias de *El Mundo* y COPE aumentaron durante estos años, algo que no hicieron otros medios del mismo espectro ideológico y que no siguieron la teoría de la conspiración (García Tojar, 2010). Se ha hecho hincapié en este caso porque se trató de una cobertura mantenida durante años en un periódico en papel, y donde difícilmente se puede responsabilizar a las dinámicas de internet, entonces incipientes, pero ha habido muchos otros casos que han podido socavar la percepción social del periodismo en España (algunos de ellos, se verán en el estudio de caso de *El País*).

Además, en estos años de crisis del sector se ha producido algo que, en apariencia, podría ser paradójico, pero que tiene su causa en esta pérdida de confianza. Se trata de la irrupción de periódicos nativos digitales (Negredo et al., 2020), fundados, dirigidos o formados por periodistas que habían sido despedidos de cabeceras tradicionales (en algunos casos, el capital inicial era la indemnización de algunos de estos profesionales).

Es un fenómeno facilitado por la bajada de las barreras de entrada al sector que han propiciado los procesos digitalizadores, donde hay periódicos que incluso han llegado a contar con menos de una decena de redactores. Sin embargo, y ante la falta de un modelo de negocio consolidado, el otro elemento clave ha sido el fácil acceso a los ingresos por publicidad programática digital como por las inyecciones de publicidad institucional.

En España, solo ha habido dos casos claros –*Eldiario.es* y *El Confidenci*al– en los que han alcanzado un tamaño y reconocimiento considerables, incluso llegando a superar a los periódicos con décadas de historia. Ellos han convivido y competido con decenas, si no, cientos, de diarios digitales que operan con menos recursos humanos y financieros (y, por tanto, una influencia mucho menor), como han podido ser *Infolibre* o *El Independiente*, entre otros, pero que entran esta misma guerra por las audiencias (Albornoz, Segovia y Almiron, 2020).

5.4.3. La financiarización

Como ya se ha señalado, todas estas transformaciones se han producido en un contexto de financiarización global (Naredo, 2019), pero que también tiene su reflejo a escala nacional y en la propia industria mediática. Tal y como enfatiza Bustamante (2011), "los medios de comunicación de flujo (...) se han constituido rápidamente en pivotes del propio desarrollo capitalista" (p. 23).

De acuerdo con este autor, los medios de comunicación y otras industrias culturales llevan décadas adentrándose en tres procesos interrelacionados: desregulación, concentración y globalización de formas y principios de gestión. Si bien la industria de la prensa escrita en España ha estado marcada por la ausencia de regulación, "más allá de la meramente mercantil" (Rojo, 2010, p. 243), su posicionamiento informativo ha sido crucial en procesos regulatorios de otras industrias –en especial, la televisión– en los que estaban involucrados los grupos mediáticos de los que formaban parte.

Tal y como se analizará más adelante, es algo que se puede apreciar también en el caso de *El País* y el grupo Prisa, que protagonizó la llamada guerra del fútbol en los años 90 y que aúna los tres principios mencionados, siguiendo así las tendencias mundiales de financiarización (García Santamaría, 2017; Albornoz, Segovia y Almiron, 2020).

Albornoz, Segovia y Almiron (2020)* recalcan la dependencia de un elemento tan volátil como el apalancamiento, aunque explican que esta no es "la única causa de debilidad", sino también sus vínculos con el sistema financiero, como ejemplo del "alto grado de financiarización de la estrategia y los objetivos de todo el negocio de los medios". Finalmente, se pondría de manifiesto "hasta qué punto los conglomerados mediáticos mundiales se habían construido sobre castillos de arena" (p. 42). Además, confluyeron dos elementos que terminarían por ser letales: la presión sobre el crecimiento y las grandes inversiones que requería la transformación tecnológica.

> La inversión en la expansión mundial y las costosas tecnologías aumentaron drásticamente la necesidad de capital, principalmente como consecuencia de la

> llamada convergencia digital, que supuso que toda la industria tuviera que redefinir su negocio en la nueva era digital. Lo que en un principio se vendió como una forma de reducir radicalmente los costes de los medios tradicionales (bits por papel) resultó ser, en la mayoría de los casos, una transformación compleja y costosa. (p. 43)

Sin embargo, faltarían décadas para que se produjera este escenario, que se llevaba confeccionando durante décadas. Ya en los años sesenta y principios de los setenta, algunos de los grandes periódicos occidentales (por ejemplo, *The New York Time*s y *The Washington Post*) salieron a bolsa para obtener capital. Eran unas operaciones que tenían su origen en la búsqueda de la rentabilidad en un contexto de aumento de costes y disminución de ingresos como el que ya se ha mencionado, y que también explica las fusiones empresariales de estos años, a menudo financiadas a través de grandes préstamos, lo que ha hecho que los periódicos sean especialmente vulnerables a las recesiones económicas.

Ya a finales de los 90, los inversores comenzaron a exigir unos mayores márgenes de beneficio a los medios de comunicación, en un contexto en el que las tecnológicas ya mostraban un crecimiento explosivo (Ehrenreich y Ehrenreich, 1979). Prisa, de hecho, se convirtió en un caso paradigmático de esta financiarización en España y Europa.

La financiarización, además, se ha producido en un contexto de escasas expectativas de negocio en el futuro, razón por la que los inversores optaron por exigir beneficios tan pronto como fuera posible, ante la previsible caída de valor de los activos. Como recuerda Gitlin (2013), la consecuencia ha sido una drástica reducción de gastos, "el recorte de la práctica periodística misma", algo que "no hizo recuperar lectores precisamente" (p. 13). El exdirector de *El País* Antonio Caño comenta al respecto:

> Como todo lo demás en nuestra profesión, el periodismo de investigación ha cambiado bastante en los últimos años. Incluso en Estados Unidos, desde mi punto de vista la meca de ese género, se hace hoy menos periodismo de investigación y de inferior calidad. Las empresas, también las norteamericanas, han perdido capacidad económica y se han visto obligadas a reducir gastos y a recortar plantillas o, como en el caso de las dos o tres cabeceras más relevantes, dedicar parte de ellas a labores

> necesarias en el periodismo digital, pero que no tienen que ver directamente con la elaboración de artículos. El periodismo de investigación, que, por su consumo de tiempo y recursos, es el que resulta más caro de producir y genera menor rendimiento, ha sido la principal víctima de esos recortes. (Caño, 2022a, p. 239)

Por su parte, Sadowski (2019) plantea una serie de similitudes entre las dinámicas de financiarización y datificación: 1) importantes implicaciones políticas, económicas y sociales; 2) la maximización de la extracción de valor con métodos innovadores para la creación y circulación de capitales; 3) el uso de sistemas opacos que les evitan ser supervisados; 4) la influencia política para eludir la regulación; y 5) la utilización de sus capacidades para la ejecución de "prácticas explotadoras y depredadoras".

5.5. La degradación del trabajo y la profesión periodística

Ahora es el momento de analizar todo lo anterior desde la perspectiva profesional y laboral. Los avances tecnológicos de los siglos XIX y XX se produjeron en un contexto de búsqueda de una mayor rentabilidad y ahorro de costes por parte de las empresas, provocando, de acuerdo con Braverman (1975), una degradación generalizada de las condiciones profesionales y laborales, aunque en aquel momento con mucho más ahínco en la industria manufacturera. De este modo, ya hace medio siglo, el autor avisaba de que las consecuencias del desarrollo tecnológico bajo estas condiciones estaban adoptando la forma de "una pirámide invertida que descansa sobre una base cada vez más estrecha de trabajo útil" (p. 242).

Cuando un empresario compra tiempo de trabajo, el retorno de esa inversión es más variable que cuando adquiere instalaciones o maquinaria. De este modo, la administración científica y el consiguiente control de la producción por parte del capitalista se fue convirtiendo en un elemento central a medida que avanzaba el desarrollo del capitalismo industrial y, con él, la tecnología que les posibilitaba o, al menos, facilitaba esta tarea. "Esta transición se presenta en la historia, respecto al trabajador como la *alienación*

progresiva del proceso de producción y respecto al capitalista como el problema de la *administración*" (Braverman, 1975, p. 76).

La otra cara de esta tendencia es que los trabajadores pierden progresivamente el control sobre el proceso de trabajo, de modo que, en expresión de Braverman (1975), "la maquinaria viene al mundo no como el sirviente de la 'humanidad', sino como el instrumento de aquellos a los que la acumulación de capital da la propiedad de las máquinas" (p. 226). Una vez más, la cuestión no está tanto en la parte técnica, sino "más bien [en] el matrimonio de la técnica con las necesidades especiales del capital" (p. 95).

Esto se ha traducido en trabajos basados, cada vez más, en la ejecución de tareas simples que apenas requieren especialización, razón por la que los sueldos de estos se reducen, asentando aún más "una estructura que polariza en sus extremos a aquellos cuyo tiempo es infinitamente valioso y a aquellos cuyo tiempo casi no vale nada"; es decir, lo que se ha llamado "la ley general de la división capitalista del trabajo" (p. 104), donde también afectan otras dinámicas, aunque esta sea "la más poderosa y general".

No obstante, las tesis de Braverman también han sido duramente criticadas. Es el caso de autores como Wood (1982) o Jones (1982)*, quien estudió cómo la diversidad de empresas y sectores hacía mucho más complejo el planteamiento que la mera atribución a las "leyes" inherentes al capitalismo. Así, cita "el carácter decisivo de los mercados de productos y de trabajo, las estructuras organizativas y las posturas sindicales como factores independientes" (Jones, 1982, p. 198) a tener en cuenta.

Thompson (1983)*, también crítico con Braverman, considera que estos planteamientos conllevan "el peligro de restar importancia a la forma en la que la estratificación afecta a la distribución y la naturaleza del trabajo, en particular a la que se deriva de la división social del trabajo más amplia, relativa al sexo y la raza" (p. 87). Por su parte, enfatiza que "la cuestión crucial es de qué aspecto del trabajo se trata" (Thompson, 1983, p. 119), donde pone el ejemplo de los cargos intermedios que, si bien sufren procesos de fragmentación y rutinización, también "siguen desempeñando importantes funciones en nombre del capital en relación con los demás trabajadores".

Para Jones (1982), solo sería posible identificar una evolución generalizada de la descualificación en el capitalismo si se pudieran medir, de forma agregada, las cualificaciones concretas de empresas e industrias. Bajo este método, se podría establecer si la gerencia de verdad "monopoliza los conocimientos pertinentes para las funciones de tareas requeridas en la producción, posiblemente mediante la automatización de las funciones de información y control" (p. 200).

En esta línea, Castells (1997, p. 270) ha señalado que "la tecnología en sí no es la causa de los distintos métodos de organización del trabajo", donde también influyen las "decisiones de la dirección, los sistemas de relaciones industriales, los entornos culturales e institucionales y las políticas del Gobierno", pero también la propia reestructuración del capitalismo, que "marcó decisivamente las formas y resultados de la introducción de las tecnologías" en el trabajo. Es decir, se produce una "interacción compleja" de elementos de distinta naturaleza.

Por estas razones, se analizará desde esta perspectiva los cambios en la profesión periodística a través de un caso empresarial relevante (*El País* y el grupo Prisa) y un sector (periódicos tradicionales digitalizados) concretos, pero donde, como ya se ha adelantado, buena parte de las tendencias y decisiones están condicionadas por actores externos.

5.5.1. La degradación en un mundo digitalizado

Esta tradición de estudios sobre la relación entre el desarrollo tecnológico y el trabajo ha continuado a medida que se iban informatizando las oficinas (Zuboff, 1988), aunque en aquel momento estas dinámicas degradadoras afectaban solo tangencialmente a estos entornos y, de forma casi inapreciable, a las profesiones creativas.

Ya en la década de los años 70 del siglo XX, había algunos indicios de que los oficinistas empezaban a ejecutar ciertas tareas de forma repetitiva. Entonces, Braverman (1975) incidía en que "el cerebro es usado como el equivalente de la mano del obrero en la producción tomando y dejando una sola pieza de 'datos' una y otra vez" (p. 366). Esta

concepción del trabajador como un instrumento más de la producción –que no es otra cosa que "tratar a los obreros mismos como máquinas" (p. 204)– es la que se ha consolidado en el siglo XXI.

> … el sorprendente desarrollo de la maquinaria se convierte, para la mayoría de la población trabajadora, en la fuente no de la libertad sino de la esclavitud, no de la dominación sino de la desesperanza y no la ampliación del horizonte del trabajo sino el confinamiento del obrero dentro de un círculo ciego de tareas serviles en las que la máquina aparece como la personificación de la ciencia y el obrero como algo o nada. (p. 228)

El periodismo, en un punto medio entre una profesión creativa y un trabajo de oficina, apenas se alteró por esta evolución tecnológica en un primer momento. En palabras de Braverman (1975),

> Entre la primera máquina de escribir y las actuales máquinas eléctricas de tipos de esfera, yace toda una época de desarrollo mecánico, pero nada de lo que ha sido cambiado afecta la manera en que la máquina de escribir es guiada a través de sus actividades y lo que es más, hay poca diferencia esencial en la relación entre escribiente y máquina. El proceso del trabajo sigue siendo más o menos el mismo que antes, a pesar de todos los refinamientos. (p. 220)

Braverman, eso sí, avisaba de que "el ritmo mecánico de trabajo" se estaba convirtiendo "en un arma de control disponible para la gerencia de oficina" (p. 383), al igual que había ocurrido en las fábricas. En consecuencia, los procesos de simplificación, rutinización y medición en los entornos laborales habían disparado la velocidad del trabajo en las oficinas. El trasfondo de esta cuestión está en que el ordenador "no se convierte, en el modo capitalista de producción, en el gigantesco paso que podría ser hacia el desmantelamiento y reducción de la división técnica del trabajo", sino que "el capitalismo va en contra del sentido de la tendencia tecnológica y obstinadamente reproduce la anticuada división del trabajo en una forma más nueva y perniciosa" (p. 377).

De hecho, es innegable que las tecnologías digitales tienen potenciales impactos positivos en el trabajo de los periodistas, ya que tienen acceso a una serie de herramientas que facilitan enormemente su día a día en cuestiones como la documentación, búsqueda de fuentes o, incluso, el hecho de no estar ceñidos a los límites de extensión y tiempo que podía imponer un formato como el del periódico físico.

Sin embargo, las condiciones en las que se ha desarrollado ha provocado otra serie de efectos que continúan este proceso histórico de degradación laboral y profesional. Por ejemplo, en lugar de aprovechar la cantidad ingente de información disponible en internet para hacer investigación más reposadas, la gran mayoría de periódicos han optado por convertir en noticia lo que ocurre en redes sociales como Twitter o Facebook, pues es un contenido sencillo y barato de producir que, además, es susceptible de convertirse en viral y conseguir así más clics (Van Dijck y Poell, 2013).

Ya enfocado en la era digital, Srnicek (2018) habla de "tecnologías de descualificación", que son aquellas que hacen que la cualificación necesaria para un trabajo desaparezca a causa de alguna innovación tecnológica. Sobre esta línea, Mengay (2019)* señala que ha habido dos efectos sobre el trabajo, interrelacionados entre sí. Estos son, por un lado, el proceso de retaylorización, descualificación y pérdida de autonomía y, por otro, las nuevas formas de control indirecto y algorítmico. Es lo que ha hecho que la administración científica acabe alcanzando a profesiones que "antes no podían estandarizarse, medirse y controlarse" (p. 278), como los propios periodistas.

Mengay (2019) diferencia entre control directo, indirecto y algorítmico. En el primer caso, se trata de la supervisión directa de los jefes o directivos de la empresa, pero es en los otros dos en los que la se ha ahondado en los procesos digitalizadores. Así, una forma de control indirecto podrían ser determinados objetivos de tráfico o suscripciones en un periódico, pero también la implantación de lo que la autora llama "imperativos del mercado" (p. 280); es decir, hacer que los trabajadores "desarrollen una perspectiva empresarial e incluso fijen ellos mismos los objetivos que antes tenía que definir la dirección".

El control algorítmico, por su parte, estaría a medio camino entre ambas formas de control. En el caso del periodismo, a través de cuestiones como los datos de tráfico interno, buscadores o seguimiento en redes sociales. De este modo, Mengay (2019) también señala tres efectos de los procesos digitalizadores que fomentan la heteronomía: la formalización de los procesos de trabajo, la toma de decisiones basada en datos y la mayor flexibilidad de las estructuras de producción. "El grado de heteronomía será mayor en el trabajo no cualificado que en el cualificado, pero con la digitalización incluso el trabajo cualificado será heterónomo en un grado cada vez mayor" (p. 281).

La consecuencia de estos procesos es, en esencia, la misma que la de las manufacturas, donde se crea "una creciente proporción de trabajadores que pueden ser cambiados sin peligro para la eficiencia de la empresa" (Braverman, 1975, p. 403); es decir, lo que en términos marxistas se conoce como el ejército de reserva, donde se cuentan desempleados, estudiantes o migrantes, entre otros. "Bajo las condiciones del capitalismo, el desempleo no es una aberración sino una parte necesaria del funcionamiento del modo capitalista de producción" (p. 443).

5.5.2. La profesión periodística

De este modo, y en busca de la rentabilidad de tiempos pasados, las empresas de comunicación trataron de exprimir las posibilidades que ofrecen estas herramientas, que por su propia potencialidad acarrearían la solución a los problemas del periodismo (Morozov, 2015), despejando de la ecuación la cuestión profesional y económica. De acuerdo con Sampedro (2014), el sector de la prensa se ha servido de estos avances "para precarizar aún más las condiciones de trabajo; y, en consecuencia, la calidad del periodismo" (p. 209).

Como ya se ha comentado, el periódico digitalizado, ha experimentado una transformación mayor que la radio o la televisión, ya que uno de los principales cambios ha sido la actualización constante de información. Es algo que ha cambiado la naturaleza de las rutinas profesionales en las redacciones, a las que se exige que dediquen menos

tiempo para elaborar más noticias, dejando a un lado el seguimiento en profundidad de los hechos y, también, aproximándose cada vez más a las dinámicas de agencias, radios y, sobre todo, los canales 24 horas de televisión.

Así, se ha virado de un sistema de producción colectiva de un producto que era "entregado completo, acabado, cerrado, y se correspondía punto por punto con el proyecto inicial" en favor de una forma de trabajo consistente en "lanzar una noticia en bruto (en ocasiones incluso aproximada) para después corregirla, modificarla o enriquecerla de forma permanente y en cualquier momento" (Ramonet, 2011, pp. 13-14).

Además, la caducidad de la información periodística, si bien ahora se ha acelerado, ya apenas era de, como máximo, un día en la era del papel. Cebrián (2016) cuenta una anécdota que tuvo lugar tras la cobertura del asesinato de John F. Kennedy y que ayuda a ilustrar esto mismo:

> Agotado después de tan prolongada jornada regresé a mi casa a descansar un poco. En el portal me encontré con el camión del carbonero, que acababa de descargar miles de kilos con destino a las calderas de la calefacción del inmueble. El portero había fregado concienzudamente el suelo, hasta hacía unos minutos ennegrecido por el paso de la carga. Para evitar resbalones, y también para que las huellas de los zapatos no volvieran a manchar el mármol, decidió extender sobre este las hojas desplegadas de la primera edición del periódico en la que yo había derramado con generosidad toda clase de esfuerzos, con una pasión y un empeño nunca hasta entonces sentidos así. Mientras iba pisando con firmeza la cara del presidente asesinado y los titulares de gran tamaño que acompañaban a su fotografía (...), me invadió una sensación entre risueña y amarga. Ahí estaba yo mancillando aquello por lo que tanto había luchado, hollando con mi planta algo más que unas hojas de papel: el relato de unas horas terribles en las que se desvanecieron los sueños, las promesas, de un mundo diferente y mejor. Asumí entonces, y para siempre, lo volátil de mi profesión, la futilidad de su legado y la impostación de su pretendida influencia. (p. 77)

Los procesos digitalizadores también han supuesto la asunción de tareas no relacionadas con la actividad puramente periodística, y que antes eran realizadas por personas especializadas en estos ámbitos, como documentalistas, fotógrafos o correctores. En la

jerga empresarial (y, en cierto modo, la académica) se han utilizado los conceptos de periodista multitarea, multimedia o multiplataforma para definir este nuevo entorno laboral en el que los periodistas, independientemente del tipo de medio para el que trabajen, deben saber abordar la escritura, fotografía, grabación de audio y vídeo o diseño, entre otros (Rico, 2012). De este modo, con ayuda de distintos dispositivos tecnológicos, serían capaces de hacer el trabajo que antes hacían varios profesionales.

El fenómeno, que se fue apagando con el paso de los años, se abordó desde un punto de vista positivo (sobre todo, en un primer momento). Era algo defendido en las propias facultades de periodismo, donde se "adaptan las nociones colectivas de identidad profesional a las contingencias del mercado laboral" (Besbris y Petre, 2020, p. 1.533)*. Tal y como argumentaba Bahón (2010), este cambio fomenta unas "habilidades híbridas" en el periodista que le proporcionan "gran autonomía":

> La posibilidad de producir contenidos adaptados a una red específica, con el formato adecuado y el registro narrativo correcto enriquece la información. La tecnología, su utilización e incluso el manejo de las nuevas redes sociales es una materia dinámica. Requiere un aprendizaje continuo que va asociado con el oficio. (p. 137)

Pero si los sueldos permanecen estancados, cuando no menguados, y el trabajo a realizar es mayor, habría que cuestionar hasta qué punto se trataría de un aumento de la creatividad y funcionalidad de los periodistas y no, más bien, de un ahorro de costes que no solo afecta a la cuestión laboral, sino también a la calidad de los contenidos publicados.

5.5.3. Las condiciones laborales de los periodistas

La precarización del periodismo no es solo una cuestión profesional, sino también laboral. De hecho, es un ejemplo más del aumento de las desigualdades entre capital y trabajo, que ha sido una característica clave de la economía occidental en las dos últimas décadas y, también, en España, donde se ha llegado "hasta el punto de que, según el Banco de España, la distancia entre la mitad más rica y más pobre del país se ha doblado en poco más de una década" (Pereda, 2018, p. 160).

> De este modo, España continúa inmersa en la onda larga neoliberal que se inició en los años setenta del siglo pasado, después de la etapa fordista de la segunda postguerra mundial. La desaceleración de la productividad se salda con el estancamiento o disminución del salario real en casi todos los países, en paralelo con un incremento correlativo de la tasa de ganancia del capital. Y se traduce, desde el punto de vista social, en una mayor desigualdad en el plano nacional e internacional, con una minoría acaparadora de renta y riqueza, y la exclusión creciente de los sectores más frágiles.

En el cambio de siglo, Castells (1997, p. 302) ya advirtió de que el trabajo estaba pivotando hacia un modelo en el que hay, por un lado, "una mano de obra nuclear, formada por profesionales que se basan en la información", y por el otro, "una mano de obra desechable que puede ser automatizada o contratada/despedida/externalizada según la demanda del mercado y los costes laborales". También avisó de que "todas estas formas se agrupan en una estrategia interesada para presentar como inevitable lo que en realidad es una decisión empresarial o política".

> Para paliar los recortes de beneficios sin desatar la inflación, las economías nacionales y las empresas privadas han actuado sobre los costes laborales desde comienzos de la década de 1980.
> (…)
> … incluso los Gobiernos socialistas de Francia y España prosiguieron cambiando las condiciones de los mercados laborales, con lo que debilitaron a los sindicatos, cuando las presiones de la competencia hicieron difícil separarse demasiado de las nuevas reglas de gestión de la economía global.
>
> Lo que hizo posible esta redefinición histórica de la relación entre capital y trabajo fue el uso de las poderosas tecnologías de la información y las formas organizativas facilitadas por el nuevo medio tecnológico. (…)
>
> La productividad y rentabilidad aumentaron, pero la mano de obra perdió la protección institucional y se volvió cada vez más dependiente.
> (…)

> Así pues, en la superficie, las sociedades se estaban/están dualizando, con un crecimiento considerable del vértice y la base en ambos extremos de la estructura ocupacional, reduciendo la parte media con un ritmo y en una proporción que dependen de la posición de cada país en la división internacional del trabajo y de su clima político. (pp. 308-309)

Los medios de comunicación están siendo un ejemplo claro de esta tendencia, donde se han normalizado "las condiciones laborales adversas" (Ruggiero et al., 2014, p. 330)*, caracterizadas por un aumento de la carga de trabajo que no repercute sobre los salarios. "En este contexto inestable, el periodismo parece una profesión rutinaria y precaria, alejada del objetivo del reportaje de calidad o de la narrativa informativa".

La precariedad laboral, de hecho, es señalada como principal problema de la profesión por los propios periodistas, que la sitúan por encima de las presiones económicas y políticas (Rodríguez-Martínez, Mauri-Ríos y Merino-Arribas, 2021). Además, pese a que publican más artículos diarios que nunca, los periódicos tradicionales han reducido sus plantillas, mientras que los digitales sobreviven con redacciones, por lo general, mucho más reducidas. Sobre este punto, Cancela (2019) enfatiza que las contrataciones de los medios han ido dirigidas a aquellos profesionales que "explotaran de manera más intensa la tierra de Google" y, en este caso, "no lo hacen bajo mejores condiciones" o produciendo "un contenido más rico en conocimiento" (p. 229).

Estos conflictos, además, conviven con otras problemáticas estructurales del sector que, si bien podían existir antes, ahora se han acrecentado, como es el caso de los salarios bajos, las jornadas laborales que nunca terminan o el afán por querer llegar el primero a todas las noticias. Todo eso se suma al hecho de que apenas existan mecanismos internos en las empresas para tratar de gestionar estos conflictos (Goyanes y Cañedo, 2023).

Además, las dinámicas de degradación han acabado alcanzando a la formación en periodismo, en lo que Besbris y Petre (2020)* definen como una "profesionalización de la contingencia". En concreto, señalan que esto ha ocurrido, al menos en Estados Unidos, de tres formas: 1) escasa diferenciación entre periodismo y comunicación corporativa; 2) "romantización" de la precariedad mediante el fomento del "emprendimiento" (por

ejemplo, la creación de una marca personal o la figura *freelance*); y 3) énfasis en las competencias tecnológicas. De este modo, señalan, "han tratado de replantear la inestabilidad del mercado laboral como un aspecto inevitable e incluso deseable de la práctica periodística y la identidad profesional".

Al igual que en otras industrias relacionadas con el mundo de la cultura, entre los periodistas existe un cierto entusiasmo que sirve como motor para llevar a cabo su trabajo con una mayor intensidad, de modo que la vocación gane en la balanza a los derechos laborales o la remuneración. Sobre esta cuestión, Zafra (2017) apunta a un "'entusiasmo inducido', alimentado por la cultura (y en ella por las lógicas) de mercado" (p. 31).

> La razón de su incentivo puede encontrarse en que este entusiasmo inducido se ha convertido en herramienta capitalista que permite mantener la velocidad productiva, esconder el conflicto bajo una máscara de motivación capaz de mantener las exigencias de la producción a menor coste. Sus formas amables y positivas son buscadas y preferidas para no ceder en los ritmos de consumo, arropadas por un mundo que pareciera caracterizarnos por "hacernos clientes" o por "hacernos atender a clientes". (pp. 31-32)

Morini, Carls y Armano (2014)* destacan que la precarización del periodismo se da en un escenario en el que "las condiciones de trabajo establecidas se ven constantemente amenazadas" (p. 74), pero donde "el apego emocional al objeto del propio trabajo, a sus contenidos y a su calidad, pueden ser explotados por la dirección para captar, controlar y mercantilizar las capacidades cognitivas de los trabajadores dentro del proceso laboral".

Pese a todo, y en lo que a empleados con contrato se refiere, las condiciones salariales en *El País* siguen estando, en el momento en el que se escriben estas líneas, muy por encima del resto de la prensa escrita en España, donde *El Mundo* es el único medio que ofrece unos sueldos similares, aunque algo inferiores, en su convenio colectivo. De este modo,

> … las 375 trabajadoras y trabajadores actuales en *El País* solo tienen un complemento personal, además de los obligatorios por nocturnidad o fin de semana. A pesar de llevar

> con las tablas salariales congeladas desde 2012, y con una reducción desde 2019 de las retribuciones más altas, el puesto de jefe de sección, por ejemplo, multiplica en 2022 en 2,7 veces el de la propuesta de la patronal para el convenio sectorial, ya calculado con su propuesta del 1% de incremento. Un redactor medio de este periódico cobra más del doble de lo tipificado en el acuerdo sectorial. Siempre sin contar los posibles extras en la nómina. ("Un 1% de subida salarial para periodistas, única propuesta de la patronal de prensa diaria", 2022)

5.5.3.1. Becarios y *freelance*

La precariedad en los medios se ha reflejado con mayor crudeza en las figuras del periodista *freelance* y el estudiante en prácticas. Como recuerdan Morini, Carls y Armano (2014), la reacción a la precariedad varía según la edad, ya que en los perfiles más veteranos provoca una desmotivación y distanciamiento del trabajo y los posibles conflictos laborales colectivos derivados de él. Mientras, en los más jóvenes, "la percepción de tener todavía un tipo de trabajo bastante estimulante puede servir como herramienta para suavizar la experiencia de unas condiciones laborales degradantes y dar un sentido al propio trabajo a pesar de la onerosa experiencia de la continua precarización" (p. 79).

En el caso de los estudiantes en prácticas, la tónica habitual pasa, en líneas generales, por ofrecer "una experiencia valiosa desde el punto de vista del aprendizaje", pero que está marcada por "lo prolongado de las jornadas y el elevado volumen de tareas exigido a los estudiantes", inciden Gómez-Calderón, García-Borrego y Fernández-Sande (2019, p. 8).

En su estudio, ponen de relieve la brecha que existe entre hacer prácticas en comunicación corporativa o en un periódico, puesto que, por lo general, "en los gabinetes se trabaja menos horas que en los medios y no se elaboran tantas piezas". Es algo que también destaca un informe de la Sección de Prensa y Agencias de Noticias de CNT, la más activa en el sector en los últimos años:

> En la práctica, la figura del becario esconde que, tras una supuesta finalidad formativa, las becas son utilizadas como una forma de contratación laboral encubierta y, por supuesto, en peores condiciones: ausencia de vacaciones por contrato; un salario muy bajo cuando lo hay, en ocasiones inferior al salario mínimo interprofesional, la no remuneración de horas extraordinarias así como la indefensión laboral, a la que se ven sometidos, al no verse reconocido su derecho a la asociación sindical y a la huelga; y un largo etcétera de circunstancias que componen una situación de precariedad laboral escondida tras la excusa de la formación.
>
> Se convierten, en definitiva, en un recurso para la empresa que le permite contratar personal a bajo precio, que puede realizar el mismo trabajo que otro trabajador cualificado, aunque los resultados no sean los mismos y del que se puede prescindir libremente. (CNT Sección de Prensa y Agencias de Noticias, 2017)

En lo que respecta al periodista *freelance*, se trata de una de las figuras más explotadas e impulsadas por las empresas para abaratar costes. Como recuerda Salamon (2020, p. 118)*, han sido los propios periódicos, incluso la universidad, quienes "han animado a los trabajadores autónomos de los medios de comunicación a verse a sí mismos como empresas individuales en lugar de como una clase de trabajadores que deberían proteger colectivamente sus derechos y una remuneración justa".

Ese enfoque genera una contradicción –una "ideología de clase autónoma contradictoria", en expresión del autor– en los propios *freelance*, que les convierte en "empresarios que venden temporalmente bienes y servicios" y, a su vez, en "activistas que se resisten momentáneamente a las exigencias de sus clientes para que renuncien a sus derechos y a su remuneración" (p. 117).

Este fenómeno ha sido, por ahora, estudiado de forma preliminar en España. Es el caso de Marín Sanchiz y Valero-Pastor (2023), que han destacado que se trata de "un oficio heterogéneo que está sometido a unos elevados niveles de presión laboral, aunque ello no impide que algunos profesionales muestren un alto índice de satisfacción laboral" (p. 99). Eso les deja "en una disyuntiva entre la precariedad laboral propia de una

modalidad de empleo que no garantiza ingresos fijos ni coberturas sociales amplias y la autonomía del trabajo por cuenta propia" (p. 99).

5.5.4. La clase social del periodista

Debido a cuestiones como su posición de influencia y el componente relativamente creativo de la profesión, los periodistas siempre se han encontrado –o más bien autopercibido– en una posición de clase más difusa que otras profesiones, incluidas algunas de cuello blanco. En este sentido, conviene traer a colación la clase profesional-directiva (PMC, por sus siglas en inglés), donde se engloban profesiones tan dispares como los profesionales culturales o los ejecutivos, además de redactores de periódico.

Su conformación se remonta a finales del siglo XIX y principios del XX y debe entenderse "como una clase distinta en la sociedad capitalista monopolista" (Ehrenreich y Ehrenreich, 1979, p. 9)*, ya que no puede considerarse como "un estrato de una 'clase' más amplia de 'trabajadores' porque existe una relación objetivamente antagónica con otra clase de asalariados", ni tampoco como parte de la pequeña burguesía. De este modo, consideran que es una "manifestación específica de la fase monopolista del capitalismo" (p. 10), puesto que la clase social no solo la determinan las relaciones económicas, sino también las sociales y culturales.

Por esto, estos autores definen a esta clase profesional-directiva como "trabajadores asalariados intelectuales que no son propietarios de los medios de producción y cuya función principal en la división social del trabajo puede describirse a grandes rasgos como la reproducción de la cultura capitalista y de las relaciones de clase capitalistas" (p. 12).

En concreto, señalan dos condiciones para su surgimiento. La primera pasa porque "el excedente social se haya desarrollado hasta un punto suficiente para sostener a la PMC además de a la burguesía, ya que la PMC es esencialmente improductiva" (p. 14). A ello, se suma que "la relación entre la burguesía y el proletariado se haya desarrollado hasta el punto de que una clase especializada en la reproducción de las relaciones de clase capitalistas se convierta en una necesidad para la clase capitalista" (p. 14).

Hay otro aspecto relevante (y aplicable a los medios de comunicación), y es que la PMC está formada por personas que "procedían de una clase media más antigua", ya que eran los "hijos e hijas de hombres de negocios, profesionales independientes, agricultores prósperos, etc., grupos que temían su propia extinción en la lucha titánica entre el capital y el trabajo" (p. 19). Eso no quitaba que una parte nada desdeñable de la PMC asumiera planteamientos progresistas y, en algunos casos, incluso de izquierda radical.

Es algo que se veía reflejado en el estudio de Diezhandino, Bezunartea y Coca (1994), donde el 66,7% de los encuestados –todos pertenecientes a la élite periodística– se definía como progresista. Ya entonces, llamaba la atención la aparente contradicción con la línea editorial de los medios de comunicación, "donde las posturas conservadoras, fundamentalmente mantenidas además por periodistas de prestigio, no parecen tan marginales" (p. 211), algo que les llevaba a deslizar que, en caso de haber un mayor número de conservadores, "parecen avergonzarse de ello". Si se preguntaba en términos de izquierda y derecha, los resultados eran similares, con un 40% autodefinidos como izquierda y un 10% como extrema izquierda. Nadie se definía como de derechas o centro derecha, sino como centro u "otras respuestas". La parte cualitativa del estudio ofrece algo más de contexto para explicar esta dicotomía:

> Alguno de los entrevistados expuso su teoría de que la autocatalogación de «izquierda» o «centro izquierda» de muchos de los periodistas españoles de la elite se debe a un factor de coyuntura histórica peculiar. El franquismo consiguió asimilar las figuras del liberalismo y la izquierda con la de democracia, y la gran mayoría de los periodistas que hoy participan de la elite profesional se alinearon en la transición española en el antifranquismo. Todavía viven de aquella referencia, a pesar de que han pasado muchos años y todo ha evolucionado, desde la situación política general hasta sus posiciones profesionales, en lo laboral y económico. (p. 213)

Lo cierto es que esas profesiones han ido experimentando un proceso de proletarización en las últimas décadas, donde los periodistas han sido uno de los más claros ejemplos, tal y como los propios Ehrenreich y Ehrenreich (2023) han subrayado en estudios

posteriores. Al igual que otras de las llamadas profesiones creativas, los periodistas mantuvieron "una considerable autonomía hasta bien entrado el siglo XX" (p. 134).

De forma paralela al surgimiento de la clase profesional-directiva, se empieza a desarrollar el mencionado profesionalismo en la prensa que, en definición de Aladro (2013), es "el culto a la profesión por encima de todo, y a pesar de los dilemas morales" (p. 73). Aun así, fue en su época de auge, a partir de los años 70, cuando esa tendencia llegaría a máximos, con las redacciones convertidas en entornos donde "los criterios selectivos son arbitrarios o interesados, (…) la noticiabilidad se calcula y programa, la publicación se negocia, la facticidad de la información se apuntala tras poderes fácticos reales, y las noticias son, fundamentalmente, novedades sin cambio".

Es así cómo se acaba definiendo "el ejercicio de una profesión sin más ley que la de obtener éxito y evadir las críticas" (Aladro, 2013, p. 73), donde destaca una actitud autodefensiva que hace que los periodistas suelan recalcar la importancia de su labor.

> El profesionalismo salvaje, es decir, la tendencia a ejercer la profesión periodística de manera agresiva, guiada por una falta de articulación de sus motivos de fondo, un interés desmedido por la obtención de beneficio, es en gran medida resultado de la inseguridad profesional del periodismo, una profesión sin aura medicinal, sin conocimiento iniciático, y expuesta a la crítica constante. (Aladro, 2013, p. 73)

En esta línea, hay que recordar que, en los momentos más complicados de la crisis de los medios de comunicación en España, uno de los lemas más recurrentes para defender la profesión, además de ser un tanto naíf, apuntaba en esa misma dirección autodefensiva. Se trata de "sin periodistas, no hay democracia", al que se sumó la propia Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE).

6. *EL PAÍS*: ESTUDIO DE CASO

Podrás ser rico, famoso o cualquier otra cosa que ambiciones en la vida. Pero nunca habrá nada más importante que ser director de El País.

Juan Luis Cebrián a Joaquín Estefanía en 1988

6.1. Los primeros pasos de *El País*

Para facilitar la comprensión del estudio de caso, hemos dividido este apartado en un total de ocho capítulos, que sirven para comprender los momentos clave de la historia de *El País* desde la perspectiva de esta investigación.

En este primer bloque, se recoge lo ocurrido durante el primer lustro de vida del diario y su matriz, el grupo Prisa. Esta parte es clave para entender tanto los cimientos del proyecto como el momento histórico en el que surgió, dos factores cruciales que luego explicarían su rápido éxito y reconocimiento a nivel nacional e internacional. No obstante, también se abordan cuestiones profesionales y laborales, que sirven para poner en perspectiva las transformaciones posteriores en estos ámbitos.

6.1.1. El nacimiento de *El País* y el grupo Prisa

Aunque el primer ejemplar del diario *El País* llegó a los kioskos el 4 de mayo de 1976, la creación del entramado económico y empresarial que lo hizo posible se remonta a 1971. El 1 de agosto de aquel año se inscribió oficialmente la marca *El País* en el Registro de la Propiedad Industrial, mediante una solicitud que firmaban el editor José Ortega

Spottorno y los periodistas Darío Valcárcel y Carlos Mendo, estrechamente vinculados a José María de Areilza y Manuel Fraga, respectivamente.

Unos meses después, el 30 de enero de 1972, vendieron la marca por 9.000 pesetas –unos 45 euros– en la que fue la primera Junta de Accionistas de Promotora de Informaciones Sociedad Anónima –más conocida por su acrónimo Prisa, que usaremos de aquí en adelante–, que desde entonces y hasta el momento en el que se escriben estas líneas ha sido propietaria en todo momento del 100% de *El País*. La sociedad había sido constituida 12 días antes por los tres promotores mencionados, que para entonces habían sumado al proyecto a Juan José de Carlos, "abogado, amigo y colaborador de Ortega", y Ramón Jordán de Urríes, "amigo de Valcárcel y también monárquico" (Seoane y Sueiro, 2004, p. 23). Tal y como señalan estas autoras, el movimiento dejaba ya a Carlos Mendo "el 'fraguista' de los promotores" (p. 23), en minoría.

Entre todos y a partes iguales, Ortega, Valcárcel, Mendo, De Carlos y Jordán aportaron el capital necesario –500.000 pesetas–, formando así la Junta de Fundadores. No era suficiente para inscribirse en el Registro Oficial de Empresas Periodísticas, que exigía al menos 15 millones de pesetas como requisito básico para seguir adelante con el proyecto. De este modo, se configuró un proceso de captación de accionistas durante los siguientes años, pretendiendo superar el millar de socios. Finalmente, en el momento en el que *El País* sale a la calle, Prisa cuenta con 1.107 accionistas. Los propios promotores destacaban la amplitud de este accionariado, así como su pluralidad ideológica y equilibrio, ya que nadie podía poseer más de un 10% de las acciones (Seoane y Sueiro, 2004; Bustamante, 1986).

Por un lado, entre ese millar de accionistas convivían miembros del régimen como Pío Cabanillas, efímero ministro de Información y Turismo en 1974, pero que volvería a tener una cartera, la de Justicia, en el Gobierno de Adolfo Suárez. Por otro, "comunistas como Ramón Tamames, el cual se encuentra en la cárcel cuando *El País* comienza a editarse, ya que, curiosamente, había sido detenido por pertenecer a la Junta Democrática, por otro de los accionistas del periódico, Manuel Fraga, en aquel momento ministro de

Gobernación del Gobierno de Arias Navarro" (Eric Frattini y Yolanda Colías, citados por Reig, 1998, pp. 60-61).

Tamames –en ese momento, miembro del Comité Central del Partido Comunista de España (PCE), entonces ilegal– también entró al Consejo de Administración de Prisa, algo que se produjo gracias a su amistad con Ortega-Spottorno, quien le pidió que lo hiciera a título personal, no como dirigente comunista ni en representación del PCE. Sin embargo, hubo voces de la dirección de Prisa que sí sugirieron esta opción, "dando a entender que ello dotaría de credenciales de pluralidad al proyecto", en palabras del propio Tamames (Fraguas, 2020, p. 151).

En cualquier caso, y tal y como indica Fraguas (2020), Ortega-Spottorno pretendía así "dar expresión a la alianza entre los dos sectores de peso", como eran el sector ilustrado de la burguesía –"no abierta ni radicalmente antifranquista, pero deseoso de transformaciones en clave democrática" (p. 13)– y el PSOE, que comenzaba a ser el "partido político de mayor entidad de los trabajadores y profesionales organizados". En ambos casos, estaban "interesados en disponer para toda España de un instrumento informativo independiente como el que se anunciaba" (p. 152). La iniciativa, que define como "liberal ilustrada", buscaba así "rescatar la gran cuota de dignidad intelectual y de producción científico-crítica extraviadas o desperdiciadas bajo el franquismo" (p. 133).

De acuerdo con Bustamante (1986), en este proceso de configuración accionarial es donde surge el doble mito fundacional de Prisa: por un lado, "fragmentación, difuminación, anonimato del poder" y, por otro, "diversidad, pluralismo, consenso" (p. 55). Sobre esta cuestión, apunta:

> Los grandes diarios anteriores [a *El País*] se basaban, en el mejor de los casos, en el secreto sobre sus propietarios. Un secreto a voces, que traslucía la asignación del poder a una familia, una persona, un grupo identificado. Las protestas de apoliticismos, el discurso apartidario, quedaban confrontados permanentemente con las conexiones conocidas o intuidas con familias del régimen franquista y con partidos políticos posteriormente, con una clara toma de postura incluso en cuestiones y problemas no esenciales. La "objetividad" de las prácticas profesionales, su garantía de "servicio

> público" eran difícilmente mantenibles ante unos lectores sometidos cotidianamente a la prueba de la verificación con los hechos.
>
> Por el contrario, en *El País* la fragmentación del poder aseguraba la independencia frente a las instancias económicas y políticas, su papel vigilante. Múltiples vectores de fuerzas plurales se anulaban mutuamente entre sí. El anonimato del control engendraba y sostenía la institucionalización del medio dentro de la sociedad. El consenso, predicado por la elocuente vía de los hechos, adquiría una nueva credibilidad. Junto a la reforma democratizadora de las instituciones políticas, reivindicada primero y lograda después paulatinamente, la estructura interna de la sociedad editora tomaba valores simbólicos de futuro. (p. 55)

Sobre esta composición, Cebrián (2016, p. 181) define como "disparidad, más que el pluralismo, de las sensibilidades y tendencias políticas o ideológicas allí representadas". Así lo ilustra en sus memorias:

> Ortega, con toda probabilidad bajo la influencia de Valcárcel, había diseñado una arquitectura de gestión que evitaba toda concentración de poder de la que él no fuera titular, y había logrado reunir un elenco de personalidades que iban desde la extrema derecha y el integrismo católico al partido comunista. En el accionariado no había representantes del PSOE, pero sí del Partido Socialista Popular de Tierno Galván a través de Raúl Morodo, casado con una hija del representante de Renault en Cataluña, accionista relativamente importante de la empresa. Cossío había tratado sin éxito de convencer a su antiguo discípulo Felipe González para que su partido invirtiera en el proyecto, pero recibió una cerrada negativa bajo el pretexto o por el motivo de que no tenían dinero.

6.1.1.1. La entrada de Cebrián y Polanco

En cualquier caso, Juan Luis Cebrián no aparecería en el proyecto hasta principios de 1975, si bien ya había tenido contactos con la cúpula en los meses previos. El que luego sería director del periódico, hijo del periodista Vicente Cebrián –miembro de Falange y con puesto directivo en *Pueblo*, periódico de los sindicatos verticales del régimen franquista–, había pasado por cargos de responsabilidad en el propio *Pueblo* e

Informaciones, además de ser el director de Informativos de RTVE durante 8 meses y participar en la fundación de *Cuadernos para el diálogo*. En su caso, había estudiado Filosofía y Letras en la Universidad Complutense de Madrid a la par que cursaba estudios en la Escuela Oficial de Periodismo (Cebrián, 2016).

"El mayor impulso a su vocación periodística, ya en ejercicio, vino para él en forma de un viaje formativo que le procuró una bolsa de viaje brindada por la Fundación Juan March", indica Fraguas (2020, p.76). Este viaje, de nueve meses de duración, le brindó la oportunidad de conocer y establecer relaciones con medios de comunicación de Francia e Inglaterra, además de dos realidades bien distintas a las conocidas por la juventud española de aquella época. Se trata de algo que no estaba, ni mucho menos, "al alcance de la mayor parte de los profesionales o estudiantes de Periodismo en la España de entonces" (p.76) y que "le dispuso a la observación de otras posibilidades de organizar no solo la Prensa, sino la vida en su conjunto de una forma diferente a la que el general Franco aplicaba entonces" (p. 77).

Para Fernando Castelló, que fue su compañero en *Pueblo* y después sería uno de los principales dirigentes del Movimiento Democrático de Periodistas, Cebrián encarnaba "al periodista con ambición señaladamente profesional, pero dotado también de alta sensibilidad política, (...) más de lo que pudiera parecer" (Fraguas, 2020, p. 85). Castelló, además, señala un aspecto que ayuda a comprender mejor el papel del que acabaría siendo el primer director de *El País*:

> Formaba parte de los que querían reformar el régimen de Franco en sus aspectos políticos desde dentro, pero sin plantear modificaciones sustanciales en cuanto a aspectos como la distribución de la riqueza (...). Cebrián evolucionaba entonces solo a medida que las posibilidades de transformación del franquismo desde el interior del régimen se iban ocluyendo, pero no de forma natural ni por sintonía con planteamientos sociales avanzados. (p. 85)

El primer contacto de Cebrián con el núcleo duro del proyecto fue una comida con Darío Valcárcel, que le explicó "el proyecto de *El País*, la correlación interna de fuerzas y su convencimiento de que muy pronto el diario podría salir a la calle" (Cebrián, 2016,

p.162). Ahí ya le dejó caer que "estaba siendo considerado para un potencial puesto de responsabilidad", pero no el de director, que en un principio estaba reservado para Miguel Delibes, quien finalmente declinó la oferta.

Poco después, en febrero de 1975, se produjo el primer encuentro entre Cebrián y Jesús Polanco en una cena del Club Siglo XXI de Madrid. El segundo ya había sido tentado para consejero delegado cuando *El País* daba sus primeros pasos, ya que entonces era un empresario conocido, principalmente, por haber sido fundador de la editorial Santillana. Finalmente, alcanzaría ese puesto en 1973, sustituyendo así a Carlos Mendo, que había ostentado el cargo desde la fundación.

6.1.1.2. El permiso para salir a la calle

El amplio periodo de preparación para la salida del periódico no solo se explica en términos de logística, sino que también debe ser entendido en su contexto histórico: la etapa final de la dictadura franquista. Pese a suponer cierto avance, la Ley de Prensa de 1966 seguía suponiendo una inexorable camisa de fuerza para el ejercicio del periodismo, más aún para el lanzamiento de nuevos proyectos. Según cuenta Cebrián (2016):

> El almirante Carrero había decidido que nunca se concedería el permiso para su publicación, pues a su juicio las señas de identidad del diario lo emparentaban con las corrientes liberales y masónicas. (...) … estaba claro que el franquismo no iba a tolerar la aparición de un diario que marchara por la senda intelectual del pensamiento del "Orteguita ese de los cojones", como le calificó un comisario de policía a un compañero mío de facultad detenido por propaganda ilegal. (p. 160)

A principios de los años 70, las grietas en la dictadura ya eran bastante pronunciadas. Sin ir más lejos, Cebrián define el lanzamiento de *El País* como "el empeño estelar de Fraga por aquella época" (p. 161), pues el que fuera embajador de España en Reino Unido (1973-1975) estaba considerado uno de los hombres más aperturistas dentro del régimen. Fue algo a lo que contribuyó, precisamente, el propio Cebrián, que le dedicó un elogioso perfil en la revista *Gentleman*.

Otro punto clave en su relación con el aparato franquista fue el artículo *Mis amigos falangistas*, firmado por el propio Cebrián y publicado en 1968 en "en agradecimiento a la Ley de Prensa (...) que permitía que saliera el rotativo *Informaciones*, del cual era subdirector Cebrián" (Juste, 2017, p. 153) y cuyos propietarios eran los bancos Santander, Central, Banesto y March.

En él, explicaba que el falangismo tenía "unos principios básicos que no son un programa de acción política, sino un reconocimiento de valores humanos y sociales", además de que los defensores de este movimiento no encontraban "fácil acomodo intelectual" debido a "la facilidad que tantos tuvieron para acomodarse en el poder". Tal y como remarca Juste (2017), aquellas eran "palabras ácidas para Fraga, quien sin duda apreciaba más si cabe al periodista por este artículo, que ponía el acento en la carente talla intelectual de la clase dirigente", ya que se veía "rodeado por mediocres «penenes» (profesores no numerarios) en el Gobierno" (p. 153).

Sin embargo, esa imagen modernizadora de Fraga estaba dada más por el carácter autoritario del resto del bloque franquista, el llamado búnker, que por las aspiraciones democráticas propias. Con todo, "fue considerado entonces como el *paraguas* de la clase política franquista bajo el que la autorización oficial de la inscripción del periódico (...) resultó ser viable" (Fraguas, 2020, p. 153). Y es que, desde Londres, el que luego sería ministro de la Gobernación –equivalente a Interior– movía hilos junto a Mendo, que trabajaba con él como agregado de prensa, para conseguir la autorización.

De hecho, este había figurado como el primer consejero delegado y director de *El País*, aunque fuese a mero título nominal. Según Cebrián (2016), poco después de iniciar los primeros contactos con la nueva empresa, Tamames le llamó para avisarle de que el resto de los impulsores querían "nombrar nuevos directivos que sustituyeran a Mendo, pues de ninguna manera aquel podía convertirse en un periódico de Fraga" (p.162).

Sea como sea, lo cierto es que para explicar el éxito inicial de este diario es más que recurrente que se cite al escritor Manuel Vicent, que apuntó que la clave fue "haber nacido

libre de pecado original", pues "*El País* no habría sido el mismo si hubiera soportado la humillación inicial de cubrir el fiambre del dictador con epítetos elogiosos en el acto de las exequias" (Seoane y Sueiro, 2004, p. 17). No obstante, esto fue más bien fruto de una casualidad, pues el diario de Prisa sí recibió la autorización del régimen franquista, aunque las versiones al respecto difieren. Por un lado, Cebrián (2016) sostiene que él nunca llegó a ver ese permiso:

> Franco murió el 19 o 20 de noviembre de 1975 y había presidido su último Consejo de Ministros en octubre. Se suponía que para esa fecha ya se había aprobado el permiso de publicación de *El País* (...) Polanco me aseguró que efectivamente así había sido, y que la licencia llevaba fecha de 15 de septiembre, pero no me enseñó documento alguno que lo garantizara. (...) Era convencimiento de Jesús que el dictador murió sin saber que se había concedido el permiso y yo pensaba que lo más probable era que este se hubiera firmado más tarde, a fin de regularizar la situación y datándolo de manera que estuviera claro que no se había hecho en medio de las turbulencias generadas por la muerte del Generalísimo. Nunca vi ningún papel al respecto, probablemente porque los promotores prefirieron desde el primer momento mantener ese detalle en la ambigüedad. El periódico llamado a significar la democracia no debía salir a la calle con un estigma de origen de esa categoría. (p. 177)

En cambio, Juan Cruz (2005), redactor de *El País* desde sus primeros días, señala que la autorización llegó el 17 de septiembre de 1975, "cuando aún no se habían producido los últimos fusilamientos del dictador y éste seguía vivo y mandando" (p. 111). "Fue esa insistencia, y la mediación de Manuel Jiménez Quiles, que era subsecretario del Ministerio de Información, la que consiguió que *El País* obtuviera el permiso", cuenta este autor. En lo que sí coincide es en que "todo habían sido impedimentos que tuvieron una virtud, celebrada luego: el periódico saldría a la calle sin el estigma de haber sido un diario nacido en tiempos de Franco" (p. 29).

Aunque el papel y la relevancia de *El País* en esos años está fuera de duda, Fraguas (2020) también recuerda que "Cebrián no surgió al mundo del periodismo democrático como un precursor solitario" (p. 122) y cita ejemplos como el diario *Madrid* o las revistas *Cambio 16* o *Triunfo*, entre otras publicaciones que "habían abonado el terreno o lo habían

cultivado luego para hacer hueco a un diario como sería *El País*" y que recibieron "fuertes multas, secuestros o cierres obligados" (p. 123). Para este autor, de ahí surgió "la referencia profesional y, sobre todo, moral que orientó la irrupción del diario de la calle Miguel Yuste en el ámbito conflictivo de la Prensa en la capital del Estado" (p. 123).

6.1.1.3. La mudanza a Miguel Yuste

De cualquier modo, la muerte del dictador aceleró el proceso para sacar el periódico a la calle. El 31 de diciembre de 1975, Juan Luis Cebrián firmó su contrato como director, dejando definitivamente sus responsabilidades en *Informaciones*, medio al que había vuelto tras su paso efímero por RTVE. En aquel tiempo, Cebrián consideraba "palmario el hecho de que nos hallábamos ante el final de un ciclo histórico y la oportunidad de vivirlo desde la fundación de un diario de nueva planta me parecía algo único" (2016, p.161).

Desde mayo de 1975, Cebrián (2016) había acudido regularmente a las oficinas que Prisa había situado en la calle Núñez de Balboa de Madrid para debatir sobre las características del nuevo diario junto a Ortega, Polanco y Valcárcel (Cebrián, 2016, p.165). Según su testimonio, no estaba preocupado por "los oropeles del cargo".

> Lo que quería era hacer el diario, demostrar que en España había profesionales y lectores capaces de alumbrar un periódico de alta calidad, comparable a cualquiera de los grandes rotativos del mundo, que ayudara a la construcción democrática y la renovación cultural del país. Un periódico como *Le Monde*, como *The New York Times*, a la vez crítico e institucional, que pudiera ayudar en las tareas del cambio que se necesitaba. (p. 166)

Finalmente, en febrero de 1976 se produjo la mudanza a la calle de Miguel Yuste, donde ha permanecido la sede del diario desde entonces, pero que entonces no contaba con mobiliario ni con maquinaria propia de los talleres. (Seoane y Sueiro, 2004; Cebrián, 2016). Sobre esta nueva sede, Seoane y Sueiro (2004) destacan su ubicación, lejana del centro de Madrid, y que "era poco funcional", algo que mostraba "la incertidumbre de si

algún día se autorizaría el periódico, con la idea de que pudiese servir para otra finalidad, desde un hospital a un taller de artes gráficas" (p. 65).

Es más, la rotativa lleva tiempo adquirida y embalada en unos almacenes, pero era algo modesta para abordar la impresión de un diario de gran tirada. Cuando se confirmó que seguirían adelante con el proyecto, necesitaron una ampliación de capital, pues Prisa "contaba entonces con 150 millones de pesetas de fondos propios y solo la máquina habría de costar más de 200" y, además, "era necesario adquirir el equipo de preimpresión, en parte ya identificado por colaboradores de Ortega" (Cebrián, 2016, p. 179). Aquella nueva rotativa se acabó financiando con un crédito del Banco Hispano avalado por las acciones de Polanco en Santillana.

6.1.1.4. La confección del diario y el *Libro de Estilo*

Aquello solo era una parte todo lo que estaba por hacer, ya que en apenas cuatro meses también "era necesario diseñar el periódico, del que apenas existían unas maquetas teóricas, contratar a la redacción y al personal de talleres, organizar la publicidad y la distribución, establecer un proyecto viable, tanto desde el punto de vista profesional como económico, y definir su comportamiento editorial", tal y como recuerda Cebrián (2016, p. 179).

En sus memorias, detalla que las "principales decisiones que afectaban a la estructura del diario" se tomaban en "interminables reuniones de trabajo". Así fue como establecieron una serie de pautas novedosas en España, como que la primera sección del periódico fuera Internacional, además del *Libro de estilo* y el *Estatuto de la Redacción*.

> Discutimos hasta la saciedad la manera de firmar y datar las noticias, procurando no dejar ni a la improvisación ni a la creatividad personal de cada uno la elaboración del diario. Mi obsesión, enraizada en mi conocimiento de la prensa anglosajona de calidad, era diseñar un producto reconocible, de fácil fabricación industrial y que sorprendiera al lector por la relevancia y calidad de sus informaciones, sin necesidad de usar trucos tipográficos, colores llamativos o nada similar. Convencido de que la

> cara es el espejo del alma, quería hacer un periódico de faz equilibrada y escueta, un diario sobrio por fuera y por dentro, bien escrito, documentado en sus análisis y plural en sus opiniones (...).
>
> Quería un periódico bien hecho, confeccionado para ser útil al lector, lo más bello posible dentro de su funcionalidad, sin nada que enturbiara su objetivo: un periódico inspirado en las corrientes racionalistas, modernistas y minimalistas del arte, al servicio de quienes fueran sus usuarios. Pero sobre todo quería un periódico perdurable, leído y respetado tanto por las élites como por la gente corriente, que jugara un papel esencial en la formación de la opinión pública, tan necesaria en los momentos que la nación vivía. Por todo ello, la primera cuestión que había que plantearse era el buen gobierno de la empresa en su vertiente profesional y editorial. (p. 187-188)

Una de las principales preocupaciones del director fue el servicio de Documentación, que tuvo como primera jefa a Beatriz Rodríguez Salmones y el director consideraba "crucial", ya que no contaban con hemeroteca propia, algo que "suponía una dificultad añadida a la hora de fabricar un diario de referencia que no solo contara los hechos, sino que fuera capaz de explicar sus causas, enmarcarlos en un contexto y elaborar un análisis y una reflexión" (Cebrián, 2016, p. 183).

En una entrevista concedida en el décimo aniversario del periódico (Fernández Beaumont, 1986), Cebrián también destacaba el papel del diseño, donde la evolución de los prototipos les alejaba cada vez más de "la concepción tradicional de los diarios españoles y de principios raramente discutidos" (p. 263) en sus diseños. Sobre este punto, Cruz (2005) relata:

> Imponiendo la medida del periódico en picas, establecieron módulos para la información y para la publicidad, dividiendo tajantemente ambos conceptos por primera vez en la prensa española. Buscaron también tipos de letra que fueran legibles e inéditos en nuestro país, y para ello acudieron a la Times New Roman, diseñada por Stanley Morrison en 1932 por encargo de *The Times* de Londres. El cuerpo de la letra de los periódicos españoles era entonces del 7 y ellos se aventuraron con el cuerpo 9 para *El País*.

> Era un planteamiento nuevo, que fue consolidándose sin que nadie fuera casi consciente de ello, gracias a las ganas que había de cambiar las cosas, de crear de veras "nuevo periódico". (Cruz, 2005, p. 35)

Cruz (2005) enfatiza que "el periódico debía tener una presencia solemne, equilibrada, debía marcar su territorio y acercarse todos los días a sus lectores con un orden idéntico. Lo excepcional tenía que parecer excepcional" (p. 163). De esta forma,

> Las normas de maquetación eran claras, como debía serlo el propio concepto del periódico: sólido, estructurado, pensado para pesar, para influir. No se podía pasar del cuerpo 36 en los titulares. Éstos debían cumplir el requisito de informar al lector con su simple lectura. Cada página debía tener un *lead*, que había de ir en negrita, para no distraer la noticia principal de las restantes. Todas las páginas debían tener una cuña, y se prefería que hubiera una noticia a tres o cuatro columnas antes que un rataplán de noticias menores… [Augusto] Delkáder me dijo una vez que cuando en una columna había tres noticias o más lo que se transparentaba no era una necesidad de informar más abundantemente, sino que el periódico no tenía nada que decir o era incapaz de jerarquizarlo…
>
> *El País* quería jerarquía en la información, claridad; la suya era una voluntad de estilo. Lo notaban los lectores; obligaba a los que estaban dentro, haciendo el periódico. Había un alto nivel de exigencia, como si alguien estuviera observando el trabajo mientras este se hacía; y no era sólo la dirección, por así decirlo, la que miraba, sino el *Libro de estilo* (p. 35)

En efecto, para institucionalizar esta serie de requerimientos formales, se estableció la creación del *Libro de estilo* del periódico, algo inédito en la prensa española y que acabaría siendo comercializado tras el éxito del proyecto. Cruz (2005) considera que este texto "supuso un sistema de relación muy eficaz con los lectores, que supieron pronto cuáles eran los objetivos del periódico, [y] los límites de su trabajo profesional" (p. 34). Así, define esta normativa interna como "una divisa del periódico, un criterio de autoridad, la confirmación interna de que allí estábamos haciendo algo serio", donde "no se trataba de dar las noticias antes, sino de darlas mejor" (p. 88). También se creó el

departamento de Confección, que era "una clave primordial del periódico" y que, en una época, llegaron a estar en el "epicentro mismo de la Redacción".

> … los confeccionadores, que eran periodistas, controlaban la aplicación del *Libro de estilo,* debatían con nosotros el contenido de las informaciones y obligaban muchas veces –con el concurso habitual de los redactores jefes– a cambiar las valoraciones que nosotros habíamos hecho. El que fuesen periodistas no sólo constituyó un factor de entendimiento, sino que tuvo, además, gran repercusión sobre el resultado del periódico, porque los confeccionadores plantearon una dialéctica cotidiana que a nosotros podía resultarnos antipática, pero que fue otro de los diques que *El País* se fabricó para depurar el cumplimiento de las bases de su *Libro de estilo* (pp. 65-66).

Hay quien también vio la aparición del *Libro de estilo* desde una perspectiva crítica. Es el caso de Fraguas (2020), que destaca que para algunos redactores era "una especie de treta escrita con la que cubrir la falta, supuesta, de conocimientos gramaticales y expresivos de los periodistas con menos formación", además de señalar que tenía el riesgo de dañar "la pluralidad expresiva y, paradójicamente, estilística, además de incluir trivializaciones y banalizaciones de distinto tipo" (p. 185).

Con todo, si bien tuvo un papel central durante años, Cruz (2005) señalaba hace ya dos décadas que su aplicación se "ha ido relajando" con el paso de tiempo: "La gente se aventura a opinar en medio de una información; los *leads* comprenden al tiempo información y apreciación del periodista y (...) a lo mejor como consecuencia de eso el periódico ha adquirido una mayor viveza, otro atrevimiento" (p. 163).

6.1.2. La salida de *El País*

En aquel momento, España apenas acababa de comenzar el proceso de salida de la dictadura, por lo que un proyecto como *El País*, pese a contar con el visto bueno del régimen, levantaba desconfianzas, cuando no mera ira, en los sectores más fieles al franquismo (Cruz, 2005; Cebrián, 2016). Algunas eran meramente verbales, pero otras iban mucho más allá, tal y como relata Cruz (2005, p. 76):

> El 1 de mayo de 1976, tres días antes de que el periódico saliera a la calle, uno de sus redactores, Pepo Baviano, de la sección de Local, fue detenido y maltratado por la policía de Manuel Fraga Iribarne. Las amenazas contra el diario también fueron frecuentes. El desalojo del edificio ante los avisos de bomba fue habitual, y la frecuencia de las amenazas hizo que éstas se tomasen con resignación, como algo rutinario.

Como gesto simbólico, el diario iba a salir a la calle en el aniversario de la reciente Revolución de los Claveles de Portugal, pero se atrasó por problemas técnicos, provocando que Polanco pagara de su bolsillo las nóminas de abril y mayo de 1976, ya que en el periódico se quedó sin fondos (Cebrián, 2016; Cruz, 2005; Seoane y Sueiro, 2004). Finalmente, el primer número de *El País* se publicó el 4 de mayo de 1976, elaborado por una plantilla formada por 67 redactores con una media de edad de 29 años y, por tanto, sin una dilatada experiencia.

"Estábamos construyéndola, y eso hace que ahora parezca milagroso –como un pequeño milagro, al menos– que aquello no sólo saliera medianamente bien sino que se percibiera como tal, en la calle y en los centros de poder", explica Cruz (2005, p. 57), recordando que entonces "nadie se fiaba de que *El País* fuera un proyecto muy duradero" (p. 59), de modo que Prisa permitió que sus redactores se pluriemplearan, trabajando al mismo tiempo tanto para el nuevo diario como para la empresa de la que provenían.

José María de Areilza, involucrado en el desarrollo del proyecto por su relación con Darío Valcárcel, fue el primero en llamar a Cebrián para felicitarle. Después, llegó la llamada de Manuel Fraga, que irrumpió a gritos: "Este no es el periódico que queríamos (...), no es mi periódico, no es un periódico liberal" (Cebrián, 2016, p. 203).

> Aquel fue el inicio de una relación preñada de desencuentros entre Manuel Fraga y el equipo de *El País*. Duraría años y prácticamente no se dulcificó hasta que él abandonó la política activa. Contribuyó a la reconciliación el matrimonio de Jesús Polanco con Mari Luz Barreiros, hija del magnate gallego del automóvil, cuya familia había mantenido una estrecha amistad con don Manuel. Este, mientras tanto, y hasta que la

> pacificación llegó, no dejó de expresar cuantas veces pudo sus desavenencias con quienes hacíamos el periódico y muy especialmente con el propio Jesús. (p. 205)

Tal y como cuenta Juste (2017), Fraga se había sentido traicionado por Cebrián, que "como buen cortesano le había profesado una veneración pública y dedicado los mayores elogios" (p. 153), como los ya mencionados. "Aun así, aguantó el tipo, consciente de la importancia de mantener ciertas alianzas, y no salió del accionariado de PRISA hasta 1979, justo el año en que impulsa Coalición Democrática" (p. 154), aliado con Areilza.

En la madrugada previa a la salida del primer ejemplar de *El País*, la empresa invitó a algunos allegados a acudir a la impresión de esa tirada inaugural desde las rotativas. Los problemas técnicos se sucedieron hasta el punto de que, a las 8 de la mañana, aún no había salido ni la mitad de la tirada prevista (Cebrián, 2016). Según Cruz (2005, p. 38), "la rotativa no dejó de romper papel durante toda la noche; los numerosos espectadores que habían acudido a ver cómo salía el primer periódico de la democracia se fueron sin su ejemplar en la mano". Esos problemas se alargaron durante los primeros meses de existencia del periódico, cuya mancheta rezaba: "Diario independiente de la mañana". Aquello hizo recurrente un chiste ampliamente extendido (Seoane y Sueiro, 2002; Cruz, 2005; Cebrián, 2016) y que decía lo siguiente:

- ¿De qué es independiente *El País?*
- De la mañana, porque sale por la tarde.

Sin embargo, esta circunstancia no evitó que el periódico comenzara a acumular capital simbólico desde el primer día. Según el relato de Cebrián (2016),

> Lo que más llamó la atención, y fue convenientemente resaltado por la prensa extranjera, fue su editorial, publicado en portada bajo el título «Ante la reforma». En él se criticaba abiertamente el proceso político encabezado por Carlos Arias, símbolo de un continuismo imposible, y declarábamos liquidado su Gobierno al tiempo que reclamábamos una reforma auténtica que desembocara en un régimen democrático. (p. 211)

6.1.2.1. El entusiasmo de los periodistas

Como ya se ha mencionado, las reflexiones de Zafra (2017) están centradas en el ámbito digital, pero también se pueden extender a etapas anteriores de la profesión periodística. Sin ir más lejos, Fernández Beaumont (1986, p. 259) hacía hincapié en que "el factor más esencial en el análisis de *El País*" estaba en "las fuerzas profesionales", con una Redacción con una media de edad de 35 años a mediados de los 80.

Cruz (2005) relata distintos pasajes que ponen de relieve este "entusiasmo" periodístico. "[Cuando estaba a punto de salir a la calle *El País*, estaba] obsesionado en mi fuero interno por confundir la vida con la profesión" (p. 32), reconoce en sus memorias. En su caso, cuando acudió a pedir trabajo a Miguel Yuste ya no había vacantes, pero, por su insistencia, Cebrián le ofreció ir a Londres como *stringer*, una "categoría inferior del corresponsal" que él mismo define como "la gloria de la miseria" (p. 32).

> En aquel entonces todos teorizaban sobre el periódico y sobre la vida, y era muy sencillo, porque el periódico era la vida. Terminada la jornada de trabajo, hacíamos rutas increíbles para seguir discutiendo acerca de él en la casa de cualquiera. Había una enorme paciencia, una extrema dedicación, como si no sólo nos hubieran contratado la pluma sino también la piel. Al día siguiente volvíamos al diario con ganas de acabar la jornada para seguir hablando de él. Obsesivamente, apasionadamente (p. 71).

Conviene, de hecho, rescatar algunos extractos más de las memorias de Cruz (2005) para entender este fenómeno:

> Éramos, se dice, más bohemios, más enraizados en la idea del periódico como sacerdocio, como devoción personal, como principio y fin de nuestras vidas. En algunos casos debió de ser así, y de hecho, a algunos se nos llamó "vaticanistas" por el celo excesivo que poníamos en la defensa de *El País*, de lo que significaba y de lo que era para nuestras vidas.
>
> Constituía, probablemente, un celo excesivo, pero habitual, y en ese sentido connatural: *El País* nos hacía pasar allí las horas posibles y las imposibles, las

> obligadas y las devotas. Era porque sí, y muchas veces era maravilloso. Tiene uno derecho a recordarlo de ese modo.
>
> (...)
>
> En el periódico había muchos adictos, dentro y fuera de la Redacción, en el taller y en la administración, en España y en el extranjero, gente que sólo dormía, vivía y soñaba con ese manojo de papel que en la calle se advertía como un poder fáctico pero que para muchos era, sobre todo, un modo de vivir y un sitio donde vivir. (p. 169)

En palabras de Fraguas (2020), este entusiasmo en *El País* se podría definir como "un componente diferencial que consistía en una singular motivación incrustada en el ánimo de quienes hacían el periódico cada día" y que partía de "una suerte de compromiso ideológico personal con lo que el periódico significaba e implicaba" (p. 181). Sobre este punto, también destaca que "aquella motivación se fundamentaba en una extraordinaria disponibilidad del público para hacerse escuchar, para informar de lo que estaba pasando y para lograr que su percepción de cuanto ocurría hallara su reflejo veraz en las páginas de un diario serio" (p. 182).

Eso sí, si bien las palabras de Cruz (2005) tienen cierta aura romántica sobre la profesión, Fraguas (2020) se muestra más crítico con estas dinámicas. Sobre Cebrián, indica que cuando "contrataba a algunos periodistas para el naciente diario, podía llegar a ser tan explícito como para decir que en la redacción de *El País* había tan solo dos categorías laborales, a saber, la de redactores y la de cómplices" (2020, p. 74). Así recuerda aquellos primeros años:

> La intensidad del flujo noticioso de actualidad y la exigencia de sobreatención que el mantenimiento de aquel reto requería –sobre todo el grado de motivación que caracterizaba a redactores, operarios del taller, publicitarios y administrativos–, determinó algunas conductas alienadas que, en la esfera personal, deterioraron a algunos trabajadores y trabajadoras del diario. No resultaba extraño que la jornada laboral se prolongara hasta doce o catorce horas, ante la complejidad del tratamiento de los asuntos a publicar o por dificultades técnicas. El grado de intensidad emocional alcanzado en el diario en tales jornadas era tan elevado que, en jornadas posteriores, en las que nada demandaba entrega semejante, provocaba una afección inercial a permanecer en la Redacción horas y horas. Ello restaba peligrosamente horas de vida

> personal a muchos de cuantos laboran el periódico, resta que añadía problemas personales, familiares y de relación a sus propias vidas. (p. 188)

Este autor recalca que esa alienación "resultaba extremadamente difícil de combatir por la naturaleza azarosa, intermitentemente intensa e impredecible del Periodismo" y, al mismo tiempo, "favorecía efluvios de adhesión acrítica a la Dirección, así como formas sutiles o abruptas de adulación, todas ellas ridículas" (p. 188).

Es decir, en términos marxistas, se produjo una "sobreacumulación de plusvalía (...) entregada gratuitamente a la empresa editora con aquellas jornadas de horas sin fin, casi todas ellas productivas, fenómeno que operó el milagro del sobre-beneficio" (p. 188), ya que, en paralelo, tanto las ventas de ejemplares como las tarifas de publicidad iban en ascenso. Aquí también da algunas claves sobre las condiciones laborales y profesionales en los primeros años de *El País*:

> Lo más adverso era que dada la particularidad del trabajo en Prensa, las situaciones de hecho nunca se consolidaban de forma definitiva, porque la rutina en una publicación diaria es enemiga de la calidad y de la tensión informativa espoleada por la competitividad con otros medios informativos, señaladamente diarios. La competencia la establecía entonces la información en su conjunto, porque los diarios referentes no gozaban del mismo aprecio que el periódico desencadenaba en torno suyo. Por ello, la alta motivación desplegada por casi todo el personal de *El País* era simultáneamente causa de un estrechamiento de las relaciones interpersonales de cada integrante y, al mismo tiempo, efecto de la pronunciada alienación que el trabajo en aquellas circunstancias parecía exigir.
>
> Los excesos, no obstante, se corregían en los primeros años mediante la intercomunicación que las frecuentes asambleas procuraban, pese a los incesantes recelos de la Dirección al respecto. Aquel sistema asambleario era el mejor paliativo conocido para hacer horizontales unas relaciones personales que, por la férrea jerarquización dominante en los periódicos, tendían a adoptar una verticalidad descaradamente cuartelera, a menudo inhumana. (pp. 189-190)

6.1.2.2. Las dinámicas profesionales internas

En aquellos, también había un fuerte sentido de la autocrítica (Cruz, 2005; Cebrián, 2016; Fraguas, 2020). "Trabajábamos en permanente debate e intentábamos hacer una autocrítica severa sobre nuestra actuación, por lo que era frecuente que convocara a mis colaboradores en horas tempranas del día para someter a juicio nuestro propio trabajo", recuerda Cebrián (2016, p. 221).

En aquellos momentos, la reducida dimensión de aquel equipo inicial "permitía entonces relaciones interpersonales muy fluidas" (Fraguas, 2020, p. 179), así como "la interconexión de los distintos departamentos de la casa", constituyendo "un saludable ejercicio de inteligencia colectiva que alimentaba el debate interno y fortalecía argumental y moralmente" (p. 180).

Como en cualquier otro periódico de la época, en *El País* se trabajaba con una rutina enfocada únicamente a la confección de la edición de cada día, salvo aquellas excepciones en las que se tenía que lanzar una tirada especial en mitad del día por necesidad informativa. Así, contaban tanto con un equipo de redactores de apertura y otros de cierre, un puesto que "obligaba a una enorme tensión" (Cruz, 2005, p. 186).

Para todos ellos, el ya mencionado departamento de Documentación tenía un papel fundamental. En una primera época, elaboraban unos informes para cada reunión matinal, en los que se explicaba qué informaciones publicadas por el resto de periódicos se les habían escapado a los redactores de *El País*.

> Esas reuniones, pues, eran una amenaza en potencia y la posibilidad del agravio comparativo. A los periodistas la competencia siempre les ha preocupado de manera obsesiva; nosotros compramos varios periódicos y pensamos que todos los lectores tienen la misma tendencia, cuando en realidad la gente se conforma con un solo diario y hasta que nosotros no les damos las noticias los lectores no las echan de menos. El periodista es la medida de todas las cosas, podría decirse, y cuando deja de comprar un diario es que ese diario va a morirse. Pero los que no son periodistas no padecen nuestras obsesiones (Cruz, 2005, p. 87).

6.1.2.3. El éxito repentino

Al menos en un primer momento, la obtención de grandes beneficios no era el objetivo primordial del periódico (Cruz, 2005; Cebrián, 2016; Fraguas, 2020). El propio Ortega Spottorno "reconoció que jamás pensó que el periódico fuera a convertirse en el de mayor tirada de España, aunque entre sus metas sí figuraba transformarlo en el de mayor influencia" (Fraguas, 2020, p. 133), dos condiciones tan dispares que no suelen darse al mismo tiempo (Vidal-Beneyto, 1986; Reig, 1998). Cruz (2005), por su parte, recalca la peculiaridad de que en España se hiciera "periodismo que aunase criterios económicos con objetivos estrictamente profesionales" (p. 186), donde incide que "el propósito no era doble, sino común" (p. 187).

Eso no quitó que el lanzamiento de *El País* supusiera un éxito con una envergadura que ni siquiera esperaban sus promotores. De hecho, en otoño de 1976, cuando el diario apenas tenía medio año de vida, ya había alcanzado la rentabilidad y, destaca Reig (1998), "después de celebrarse las primeras elecciones democráticas en junio de 1977 se consolida como uno de los órganos con mayor influencia en la opinión pública española" (p. 61).

> Apenas cinco meses después de la salida a la calle de *El País*, la publicación parecía haberse acreditado como el mejor diario sobre la escena, a tenor de la afluencia de la publicidad y de los repuntes al alza de las ventas. La empresa comenzó a no perder dinero y, al poco, a ganarlo con holgura, en una racha que se prolongaría ya sin interrupción durante algunas décadas. (Fraguas, 2020, pp. 180-181)

En el segundo aniversario del periódico, *El País* publicó un sondeo demográfico para conocer el perfil de su lector medio (Seoane y Sueiro, 2004) que merece la pena rescatar, ya que da cuenta del revulsivo que supuso la aparición de este periódico en aquel contexto. Según ese estudio, el 71% de ellos eran personas de menos de 34 y años y un 39% mujeres, una cifra relativamente alta para un país que acababa de salir de una dictadura que, durante 40 años, había dejado al hombre como único protagonista de la vida pública.

Antonio Caño, que a la postre se convertiría en director, fue contratado como redactor de Internacional de *El País* en 1982. Como él mismo recuerda en sus memorias (Caño, 2022a), en aquellos momentos el diario de Prisa "era el símbolo de todo lo que había ocurrido en España desde la muerte de Franco" y, al mismo tiempo, "la expresión en papel del país que aspirábamos a ser", razón por la que considera que "la identificación entre *El País* y la sociedad española fue tan fuerte durante esos años" (p. 86).

Para la llegada de ese éxito, fue clave la sucesión de episodios de trascendencia histórica en sus primeros meses de su vida y su cobertura en las páginas de *El País*, que le hizo auparse rápidamente como referencia informativa. Fernández Beaumont (1986), por ejemplo, destaca que la transición del Gobierno de Carlos Arias Navarro al de Adolfo Suárez aumentó la difusión de 90.000 a 120.000 ejemplares. Aquel día, de hecho, publicó su primera edición especial, que salió a la calle "a las diez y media de la noche, solo cuatro horas después de conocerse la noticia" (p. 264). Poco más tarde, tras las elecciones de 1977, tendría un nuevo acelerón, ya que fueron capaces de anticipar el resultado de las mismas a través de sondeos. Así, en un año alcanzó la difusión de 140.000 ejemplares y ya estaba entre los cuatro principales diarios de España.

Un año después de su salida, el diario de Prisa ya era "el emblema de las pulsiones de la Prensa española hacia la completa profesionalización, cuyo corolario era, naturalmente, la democracia" (Fraguas, 2020, p. 191).

Uno de los casos que muestra la centralidad que alcanzó *El País* desde sus primeros meses se produjo durante el secuestro de Emilio Villaescusa, entonces presidente del Consejo Supremo de Justicia Militar (hoy extinto), también en 1977. Así lo relata Cebrián (2016):

> A última hora de la tarde [del secuestro] recibí un telefonazo de Ceberio.
> —¡No ha sido ETA! —dijo con su habitual economía de palabras—. No saben nada, no tienen ni idea de dónde parte esto.
> Nada más colgar pedí a mi secretaria que me pusiera al habla con Rosón, gobernador civil de Madrid.
> —Juan —le dije—. Te aseguro que no ha sido ETA.

> —¿Y tú cómo lo sabes? ¿Cómo puedes estar tan seguro?
> —Porque así me lo ha dicho Ceberio, y si él lo dice no hay duda de que es verdad. Sus fuentes no fallan. (p. 222)

Hubo más episodios que contribuyeron a aumentar ese poder y capital simbólico del periódico durante la Transición, como la publicación del borrador de la Constitución española de 1978. Otro de los más destacados fue la exclusiva sobre la operación Galaxia, una trama golpista filtrada por el propio presidente del Gobierno, Adolfo Suárez, y desconocida por el resto de la prensa. "Para mí fue una vez más la demostración de que el periodismo de investigación era y es, en gran medida, un periodismo de filtración, como ya había quedado de manifiesto, por otra parte, en el caso Watergate", subraya Cebrián (2016, p. 290).

Los autores que vivieron esta época en el interior del periódico (Cebrián, 2016; Cruz, 2005; Fraguas, 2020) coinciden en señalar que hubo muchos puntos mejorables a la hora de tratar información pero, en expresión de Fraguas (2020), aquello se difuminaba "ante la ausencia de referencias externas, habida cuenta de la exigua calidad de buena parte de los diarios madrileños de la época que, en gran parte, no se habían reciclado tanto en clave democrática y gerencial o tecnológicamente" (pp. 180-181). De hecho, llega a afirmar que "los elementos de contraste eran tan precarios que resultaba a veces imposible dar una noticia verosímil, que se adivinaba veraz, por la falta de su obligado contraste (pp. 182-183).

Es algo que ayuda a explicar la publicación, en julio de 1976, de una información en *El País* que al final se acabó demostrando falsa. Se trataba de un reportaje que apuntaba a una conspiración tras el nombramiento de Suárez como presidente del Gobierno, que habría sido supuestamente impulsado por Banesto y su presidente, Pablo Garnica. El texto, además, había sido enviado por Areilza, quien había aspirado también a la jefatura del Ejecutivo. El propio Cebrián (2016) reconoce que dudó "mucho de su veracidad" desde el primer momento, aunque el planteamiento de la historia le parecía "fascinante" (p. 183). Esto último hizo que, pese a que "no se habían cumplido los mínimos requisitos profesionales en la elaboración del reportaje" (p. 184), decidieran seguir adelante.

Según su relato, “Polanco desconfiaba también que fuera cierto, pero con el realismo que le caracterizaba comentó: 'Si non è vero, è ben trovato'” (p. 184). Una vez se publicó, supuso, en palabras de Cebrián, “el segundo gran éxito del periódico”, después del editorial *Ante la reforma* de su primer número. Sin embargo, reconoce el entonces director, “la conspiración que el reportaje atribuía a sus gestores nunca existió”, algo que no quitó que ayudara a aumentar “la popularidad e incluso la credibilidad del diario, que comenzó así a consagrarse como un contrapoder a base de cumplir una máxima bien conocida de nuestra profesión: 'No dejes que la realidad te estropee un buen reportaje'”. (p. 184).

Más allá de este episodio, lo cierto es que el éxito de los primeros años de cobertura fue crucial para consolidar el negocio publicitario de *El País*. Así, si los anuncios ocupaban un 27% de sus páginas en los primeros meses, en 1980 ya había pasado a alcanzar un 40%, aun teniendo en cuenta el aumento de la paginación, que en 1977 había pasado de 48 a 64 páginas (Fraguas, 2020). Martínez Soler (1998) destaca que “*El País* apenas tenía vendedores de publicidad”, debido a que los “anunciantes acudían en tropel a su ventanilla” mientras que los “demás medios se contentaban de mala gana con las migajas que caían de aquel atracón de ingresos” (p. 264). Es algo que, en cualquier caso, no estuvo exento de una serie de tensiones como las que señala Fraguas (2020):

> Sin publicidad, el diario moriría inexorablemente; pero sin soportes informativos acreditados –como el que podría brindar a la publicidad un diario veraz e independiente– no habría negocio (...). Los poderosos de la publicidad, al igual que los del poder político, se hallaban escindidos cara a cara. Máxime en España, donde la respuesta a la cuestión de si los grandes dan o no publicidad a un medio que nace se decidía entonces, como se comentaba, “en torno a una mesa de mus”. Los responsables publicitarios más sensatos, dejaron hacer. Dieron algo de publicidad, pero decidieron esperar y ver si el medio naciente se acreditaba o no por sí solo. Si no lo conseguía, se apartarían, dejándolo caer; y si lo lograba, como sucedió a los cinco meses de su salida a los kioscos en mayo de 1976, acudirían al calor de la nueva veracidad para prestigiar sus productos sobre el soporte recién creado, para hacer dinero. Como siempre. (p. 174)

6.1.3. La guerra de accionistas

Todo lo anterior ocurría de forma paralela a la primera gran batalla –antes ya había habido enfrentamientos de menor calado– que se vivió en el accionariado de Prisa, que tendría como resultado la fulminación de buena parte de los equipos fundadores. Esta guerra de accionistas tuvo una serie de peculiaridades que destaca Bustamante (1986), como el fin del aparente consenso inicial o la duración del conflicto, que tuvo siete años de duración.

Para este autor, "la abundancia y diversidad de los accionistas, destacada también por los propios promotores, adquiría un papel simbólico de primera línea" en la concepción del proyecto, pues "no solo era la garantía de la independencia del periódico sino también la prueba misma de que el consenso entre ideas-intereses era posible" y, así, "*El País* ofrecía así en su estructura accionarial, su propia realidad empresarial interna, como una muestra de lo que en todo el país era posible conseguir" (p. 56). Sin embargo, pronto se demostró que "existían ideas-intereses inconciliables" (p. 57).

Cebrián (2016), por su parte, destaca que ningún accionista tenía más del 10% del capital, por lo que "ninguno tenía suficiente poder ni en la Junta General ni en el Consejo para imponer su particular punto de vista" (p. 242). Sin embargo, 980 accionistas (del total de 1.108) tenían títulos por un valor nominal inferior a las 412.500 pesetas o, lo que es lo mismo, inferior al 0,1% del capital. En el otro lado, 17 accionistas que poseían, al menos, un 1% del capital social. En expresión de Bustamante (1986), entre estas personas "se juega casi siempre el poder" (p. 59). Por contra, la participación accionarial de los periodistas era mínima, casi puramente testimonial.

Un elemento clave de esta pugna por el control de *El País* eran las críticas a la línea editorial. Es algo que Cebrián (2016) atribuye a que "la creciente influencia del diario suscitó desde muy temprano la avidez de no pocos por tratar de gobernar sus contenidos" (p. 243). Cruz (2005), por su parte, defiende que el objetivo era "la destrucción de *El País* tal como era, como medio informativo y altavoz democrático; seguir haciéndolo como un periódico independiente, progresista, era seguir contribuyendo al sentido que tenía la transición política española" (p. 80).

Esto último ayuda a explicar la "inusual divulgación, al menos parcialmente y en ocasiones culminantes, desde otros periódicos que tomaron abierto partido por una de las partes en conflicto" (Bustamante, 1986, p. 63). Para este autor, esta cuestión es una prueba de que la guerra de accionistas tenía "una significación política especialmente trascendental, indisolublemente vinculada al papel ideológico-político del periódico", hasta el punto de que desliza que "parecería en ocasiones como si el control del diario (...) hubiera sido apetecido y ambicionado como llave capital para la interpretación (¿conducción?)" (p. 63) de la Transición.

Uno de los momentos más relevantes de esta guerra estuvo en el papel de Valcárcel, fundador y el hombre de Areilza en la estructura interna. A finales de 1977, Cebrián lo cesó como subdirector y, de ahí, pasaría a ser adjunto a la presidencia de Prisa. Meses después, el propio Polanco lo destituyó mediante la eliminación de ese puesto, una decisión que tomó después de que del ya exsubdirector decidiera conceder poderes especiales a Ortega Spottorno para contratar redactores y colaboradores. (Bustamante, 1986; Cerbrián, 2016). Aunque la versión oficial era que seguiría vinculado al medio, Valcárcel fue perdiendo todos sus cargos "en lento proceso escalonado" (Bustamante, 1986, p. 65).

De hecho, entre las líneas centrales de esta guerra estaba el peso de la Junta de Fundadores, sobre la que se cuestionaba su propia existencia por parte de la oposición interna que, como indica Bustamante (1986), estaba formado por un grupo de 14 accionistas que "en general, militarán en las filas de la oposición los años siguientes" (p. 65). Entre ellos, el propio Fraga.

> Los argumentos más frecuentes de los opositores a la línea dominante en el diario se remitirán a una línea original de signo orteguiano que *El País* habría abandonado posteriormente en su opinión, perdiendo al mismo tiempo su independencia y hasta su calidad (...) Esta reivindicación, de una presunta vuelta a los principios fundacionales, va a ser la única motivación expresa de la oposición accionarial, que rechaza por el contrario continuamente toda idea de intentar controlar el periódico. (p. 65)

En cambio, Cruz (2005) sostiene que una parte central del conflicto estaba en si los propietarios deberían tener un mayor poder de decisión en las informaciones que publicaba el periódico o si solo se deberían ocupar de la parte gerencial, que sería la postura que se identifica con Polanco.

> Se trataba de profundizar en la idea de que el periódico tenía que componerse de dos polos fundamentales: por una parte, debía existir un concepto de empresa moderna, obligada a organizar el apoyo necesario para que el producto, es decir, el periódico, que era lo que en definitiva tenía que funcionar, prosperara. (...) *El País* era una aventura empresarial que sólo se planteaba con el objetivo de sacar a la calle un producto periodístico, no un instrumento de presión, y había de influir por las noticias que daba y por su línea editorial, no en función del grupo o de los grupos económicos o empresariales que fuera a tener detrás (Cruz, 2005, p. 31)

Lo cierto es que la Junta General Extraordinaria de noviembre de 1978 no pudo abordar la cuestión de la Junta de Fundadores por falta de quórum para modificar los estatutos, pero se acordó que Polanco entrara a formar parte de ella, algo que generó nuevos recelos. Por ejemplo, se reclamó "un órgano de vigilancia compuesto por representantes de distintas tendencias, lo que de hecho equivalía a crear una segunda Junta de Fundadores con una peculiar selección", y Valcárcel propuso que el consejero delegado "fuera inelegible para la Junta de Fundadores, alegando que ello supondría una concentración de poder 'irreversible y perniciosa'" (Bustamante, 1986, p. 67).

La guerra se prolongó durante cerca de siete años, en los que se vivieron episodios como la creación de un sindicato de accionistas para denunciar la concentración de poder interna o la llamada 'operación Trevijano' (Cebrián, 2016; Bustamante, 1986), con la que el abogado Antonio García Trevijano intentó convertirse, sin éxito, en socio mayoritario. Finalmente, Polanco se haría con el control absoluto de Prisa en 1983. En palabras de Bustamante (1986, p. 91), "bajo el liderazgo indiscutible del grupo Timón y, a escala personal, de Jesús Polanco, este porcentaje [50%] sitúa al grupo de control en unas posiciones imbatibles", debido en gran parte a la dispersión del resto de los accionistas.

Se cerró así un proceso clave para constituir a Polanco como el indiscutible hombre fuerte de Prisa, pero también en el "empresario más importante del mundo editorial español, con su trébol de presidencias", pues no solo era presidente del grupo señalado, sino que también lo era de la Fundación Santillana y del mencionado Timón. "Ya desde finales de 1984, Polanco se convierte en Jesús del Gran Poder", señalan Seoane y Sueiro (2004, pp. 281-282). Muchos años después, Polanco explicaría así cómo había visto esta guerra de accionistas:

> Al principio, el accionariado de Prisa estaba muy dividido y cruzado por toda clase de pequeñas batallas entre diversos sectores ideológicos. Hubo un grupo que, preocupado por lo que consideraba excesivo progresismo del periódico, trató de organizarse para desalojarnos a los que estábamos de parte de él y de la empresa. Fracasaron porque eran minoritarios y, además, incoherentes con los propósitos originales de *El País*. Y yo conté, en esos momentos, con el apoyo de todo el equipo de gestión y con la capacidad económica suficiente para organizar una minoría de control y darle rentabilidad al proyecto. (Reig, 1998, p.60-61)

6.1.4. La llegada del *Estatuto de la Redacción*

La batalla por el control accionarial también tuvo efectos en la redacción del periódico, si bien no solía tener su reflejo en sus páginas. De este modo, ayudó a acelerar la creación del *Estatuto de la Redacción*, una rareza en la prensa española del momento –se aprobó en 1980– que suponía un "pacto entre los diversos poderes que operaban en el diario: accionistas, dirección y redactores" (Cebrián, 2016, p. 292).

Aquel documento, otro de los mitos fundacionales de *El País*, reconocía dos aspectos cruciales para el ejercicio de la profesión, el secreto profesional y la cláusula de conciencia, que unos años después fueron incluidos en la Constitución de 1978, aunque nunca hayan tenido un desarrollo legislativo. A nivel interno, establecía una serie de normas, donde destacaba la votación consultiva sobre el nombramiento de los directores.

No todos los redactores apoyaron la medida, ya que también hubo quien la vio como una rebaja considerable de las expectativas iniciales. Es el caso de Fraguas (2020), que recuerda que, más que un éxito, aquello fue más bien fruto del fracaso del proyecto para crear una Sociedad de Redactores, un organismo interno mucho más ambicioso que se había implementado en *Le Monde*.

> El Comité de Redacción, como así sería denominada la expresión que adquirió el proyecto estatutario tras rebajarse a tal nivel la eventual y frustrada Sociedad de Redactores, exigía para su plenitud funcional una cualificación ideológica y, sobre todo, una dedicación y un tiempo de seguimiento de los cuales la totalidad de la Redacción carecía. Implicaba asimismo una actitud personal de sus futuros miembros de incesante confrontación con la Dirección [algo] que los potentes vínculos jerárquicos dominantes –cuando no los de amistad– permitían columbrar [, por lo] que quedaría diluida. La importancia del Estatuto derivó de su sanción a los nombramientos de directivos de la Redacción, si bien se trataba de señalamientos consultivos, no decisivos. (pp. 205-206)

En sus memorias, Cebrián (2016) desliza que quienes pensaban que el alcance del *Estatuto de la Redacción* era demasiado limitado, "probablemente tenían razón". Así, lo justifica en que quería crear "una dirección fuerte, no solo por delegación de la empresa, sino también con acuerdo del cuerpo profesional" (p. 292). Después, explica algo que tiene más sentido para haber tomado esa decisión en aquel contexto, ya que le "preocupaba que los periodistas aprobaran un estatuto que fuera rechazado después por los accionistas, con lo que se habría creado un monumental conflicto" (p. 293).

De cualquier modo, el primer borrador presentado fue rechazado por la redacción, que lo consideraba insuficiente, pero el entonces director dijo que únicamente estaba dispuesto a aceptar pequeños retoques, algo que hizo que aquella misma versión fuera aprobada. Sencillamente, era eso o nada.

> Los redactores estaban en su derecho de no aprobarlo, pero me parecía una lástima que se quedaran sin la protección de una norma en la que se reconocían importantes derechos para ellos. Yo como director no la necesitaba, pues ya tenía la autonomía suficiente, y mi única intención era garantizar la estabilidad futura del diario habida

> cuenta de las reyertas existentes entre la propiedad. Desde antes de la fundación había expresado en numerosas ocasiones que no creía que un periódico pudiera ser dirigido asamblearíamente. Puesto que el texto había sido rechazado por la mayoría, me abstendría por lo demás de presentarlo a la asamblea general de accionistas, como había sido mi intención.
>
> Ante mi postura inequívoca, alguien propuso someter de nuevo el mismo texto a referéndum entre los redactores, transmitiéndoles además mis explicaciones al respecto. Constituía una perversión democrática, pero decidieron repetir la consulta y se aprobó el estatuto por mayoría suficiente. La norma sería después refrendada por la Junta de Accionistas. Polanco hizo una encendida defensa frente a los ataques del sector minoritario del accionariado, que le acusó a él y a Ortega de «entregar el diario a los sóviets». (p. 294)

Si bien Cebrián (2016) asegura que su experiencia con esta normativa fue "globalmente más que positiva", también critica que las votaciones consultivas se convirtieron, en su opinión, en "vendettas personales y formas de manifestar la protesta contra las decisiones de la dirección que nada tenían que ver con lo que se sometía a las urnas" (p. 294), ya que los resultados siempre se hacían públicos, independientemente del resultado.

> El primero en sufrirla fue precisamente Juan Cruz, que (...) fue rechazado por la mayoría de los votantes, aunque por menos de dos tercios del censo. Parecía claro que se debía (...) a un cierto rechazo hacia su persona de un sector que le consideraba extremadamente fiel a la dirección. Se trataba así de propinar a esta un varapalo en trasero ajeno. (...) En este punto el estatuto ha servido más bien para dividir a los periodistas entre ellos y respecto a sus mandos. (p. 294-295)

Desde el ángulo diametralmente opuesto, también hay dudas sobre la efectividad de este organismo. "Con el tiempo, el Comité de Redacción mostraría mayor importancia institucional –de cara a la galería, según numerosos redactores– que rentabilidad interna en términos objetivos", indica Fraguas (2020, p. 206), que señala "la tendencia de las sucesivas Direcciones (sic) del diario a transformar el Comité en un órgano a su servicio; cuando no lo lograban, pugnarían sin recato por neutralizarlo".

Asimismo, destaca que, si este órgano no fue más potente, fue en gran parte por "el temor a las represalias que pudieran plasmarse en el organigrama y en el escalafón profesional del diario" (p. 206). Eso sí, señala que ocurrió justo lo contrario de lo que Cebrián asegura que ocurrió:

> Sus funciones de fiscalización editorial, que le capacitaban para pronunciarse si los dos tercios de la Redacción así lo convenían, caería prácticamente en desuso y aquel órgano, pese a las horas de esfuerzo consagradas a su ideación y puesta en marcha por numerosos grupos de redactoras y redactores, languidecería durante lustros, resucitando solo ocasionalmente cuando sus señalamientos sintonizaban con los de la Dirección. (2020, p. 206-207)

El *Estatuto de la Redacción* no fue el único elemento de mejora profesional que implementó *El País* de forma pionera en España. Años después, en 1985, también se crea la figura del *ombudsman*, que es lo que se terminó denominando el Defensor del Lector, puesto que cayó por primera vez en Ismael López Muñoz y sus "primeras actuaciones –un artículo semanal– provocan una fuerte polémica en la Redacción" (Fernández Beaumont, 1986, p. 283).

Sobre este tipo de organismos y normativos, Bustamante (1986) apunta que *El País* se convirtió en "el crisol más acabado de la ideología profesional informativa, de la autonomía periodística como garantía de la libertad de expresión" (p. 55), pues:

> … sólo en la difuminación del poder y en la inexistencia de condicionamientos podía basarse razonable y justificadamente una ideología argumentada en las normas, prácticas y responsabilidades periodísticas como garantías "técnicas", casi naturales, de la veracidad y la objetividad en la información.
>
> Los dos conceptos, la doble serie de concepciones más bien, adquiere así una enorme trascendencia tanto para la función social cumplida por el diario, como para los valores profesionales noticiosos que a su vez se reflejarán hacia los lectores. (...) Frente a las usuales presentaciones de la prensa por encima de la sociedad, surge una íntima imbricación de los medios con ella, un intercambio desigual pero permanente. (Bustamante, 1986, pp. 55-56)

6.1.5. Sindicalismo y conquistas laborales

La politización de los trabajadores durante los primeros años de *El País* también fue patente. Según Cruz (2005, p. 42), los representantes de la Redacción adquirieron "una fuerza inusitada hasta el momento", hasta el punto que parte de la prensa llegó a publicar que "dentro de *El País* se estaban organizando soviets". No era algo que estuviera especialmente lejos de la realidad, aunque también era un símbolo de los tiempos, donde una de las muestras más evidentes es que llegara a existir una célula comunista formada tanto por el personal de Redacción como por el de Talleres, Publicidad y Administración.

De cualquier modo, esta célula comunista acabó desapareciendo tras una reorganización interna del PCE, pero los trabajadores se reorientaron hacia el sindicalismo, de la mano de Comisiones Obreras. La importancia del sindicato fue innegable, pues llegó a alcanzar los 130 afiliados tanto de Taller y Administración-Publicidad como de Redacción.

Uno de los aspectos más relevantes fueron las asambleas sindicales, algo que ayudó a "mitigar y, en ocasiones, denunciar, las siempre posibles arbitrariedades patronales cuya frecuencia se vio precisamente reducida, gracias entre otras causas, a este sistema de expresión colectiva asambleario" (Fraguas, 2020, p. 190). Según relata Cruz (2005), estas asambleas "se incrementaron durante la discusión del *Estatuto de la Redacción*" (p. 62) y destaca que "el periódico se parecía mucho, en su vida interna, a la vida que se hacía en la calle, en la universidad o en la empresa en cualquier sitio de España".

De cualquier modo, en las altas esferas del periódico se habían mostrado críticos con esta movilización interna. El propio Cebrián (2016) asegura que "la coexistencia de dos comités diferentes, el de redacción y el sindical, ha operado siempre en contra del primero" (p. 294), algo que achaca a la "reiterada insistencia de algunos representantes sindicales en mezclar los temas laborales con aspectos editoriales y profesionales que no les competen".

Fraguas (2020), por su parte, asegura que la dirección quería "impedir o truncar cualquier tipo de alianza entre unos y otros, meta que en pocas ocasiones durante la primera época del diario consiguió" (p. 162). Es algo que aguardaba toda una paradoja, ya que estas movilizaciones eran "la expresión –puertas adentro del periódico–, del ideario por el cual la línea editorial, su apuesta axiológica, decía luchar, puertas afuera, desde su sección de Opinión" (p. 161). Sin embargo, según su relato, en la dirección solo encontraron "el recelo y la incomprensión, cuando no la enemiga declarada" al plantear esta cuestión.

A este respecto, Fraguas (2020) defiende que era "preciso ejercer las libertades individuales por las que se luchaba como requisito previo para conseguirlas" y que los miembros de estos organismos "antes que periodistas eran ciudadanos con el derecho inalienable, reconocido dos años después en la Constitución, a asociarse" (p. 158). Sin embargo, la mencionada ideología profesional (Bustamante, 1986) o profesionalismo (Aladro, 2013) acabó siendo clave para dar al traste con esta iniciativa y otras de similar naturaleza.

De hecho, el propio Cruz (2005) hace un comentario bastante ilustrativo al respecto: "Los que acaso teníamos alma de esquiroles vivíamos aquellos períodos casi cotidianos de discusión permanente como una interrupción onerosa de nuestro trabajo" (p. 61). Con todo, estas reuniones fueron muy numerosas en los primeros años, pero fueron perdiendo peso con el paso del tiempo y el crecimiento del periódico, algo que minimizó el diálogo en el interior del periódico. Manuel González, que empezó a trabajar en *El País* como confeccionador y fue presidente del Comité de Empresa entre 2009 y 2019, comenta sobre esta cuestión:

> El periodista es muy vulnerable a las consecuencias de la actividad sindical. Si estás peleándote con el director, las informaciones más golosas no te las va a dar a ti o, directamente, te van a poner en una esquina, que es algo que ha sido bastante reiterativo en los medios de comunicación. Los periodistas, que no son tontos, procuran ponerse de medio lado en los temas sindicales. Nadie llega a subdirector o jefe de sección desde el Comité de Empresa y enseñándole los dientes al director o amenazándole con una denuncia de la inspección.

> En *El País* ha habido una tradición sindical fuerte desde el principio y, aun así, en redacción costaba y había que buscar a la gente para que se implicara. Todo el mundo sabía que no era un plato de gusto. La redacción siempre ha secundado, eso sí, al Comité de Empresa. La redacción era consciente y cuando había que implicarse como colectivo siempre daba la talla. Han secundado todas las huelgas a niveles altísimos.
> (...)
> En otros medios de comunicación, el mundo sindical es un desierto. El redactor al que se le ocurra decir que va a presentar una candidatura sale despedido al día siguiente. Es un sector muy difícil y complicado. Históricamente, los convenios de los medios de comunicación se han sustentado en la implicación sindical y organizativa de los talleres. Sin ir más lejos, Pablo Iglesias Posse era tipógrafo. (comunicación personal, 2020)

Es esa presión, y no solo su éxito económico, la que explica en parte que *El País* siempre haya tenido unas condiciones profesionales y laborales por encima del resto del sector. Francisco Basterra, firma histórica del diario, recuerda que formar parte de la plantilla a comienzos de los 80 no solo suponía escribir en el periódico más importante y valorado de España.

> Era un lujo; los salarios eran superiores con mucho a los que recibían los periodistas de la competencia. Los medios a emplear eran generosos, y la ambición editorial muy clara. En la infancia del periódico, la redacción tuvo un peso ante la propiedad que nunca más se superaría en la historia del periódico. Era una época de grandes noticias y *El País* estaba dispuesto a contarlas, y trabajábamos sin miedo ni cortapisas de ningún tipo. No sabíamos lo que era la autocensura. (Caño, 2022a, p. 91)

Además, *El País* fue pionero en instaurar algunos importantes cambios laborales que acabarían arrastrando al resto del sector. Uno de ellos fue la instauración en 1981 de los dos días de descanso a la semana para sus trabajadores. Entonces, en la prensa española solo se libraba el domingo, debido a que los lunes solo estaban autorizadas a publicarse las *Hojas del Lunes*, casi siempre de carácter oficialista. Muchos vieron que este giro tuvo un "extraordinario efecto en la calidad de vida y en las posibilidades de desarrollo profesional" (Cruz, 2005, p. 43) y siguieron sus pasos.

Sobre este punto, Fraguas (2020) recuerda que, a nivel sectorial, el sindicalismo tenía un importante obstáculo en "el magma de entidades profesionales corporativas como las Asociaciones de la Prensa o la Federación de Asociaciones de la Prensa de España" (p. 127), pero también en la resistencia a los cambios por parte de periodistas franquistas o alineados con la operativa de la dictadura. En gran medida, esto se debía a:

> Todo un sistema de privilegios corporativos: pisos a excelente precio, farmacia rebajada, servicio médico, beneficios derivados de la tenencia de las *Hojas del Lunes*, revistas semanales con beneficios para los periodistas asociados, en medio de un panorama de obligado descanso dominical… Todo ello obstaculizaba la desafección de los profesionales al régimen franquista que facilitaba aquellas canonjías. Resultaba pues muy rentable el conformismo político e ideológico y, quizá por ello, resultaba muy baja la tasa de militancia sindical o política, no ya partidaria, sino siquiera meramente pro-democrática de gran parte de los periodistas. (p. 128).

6.1.5.1. Paternalismo y liberalismo

El papel de Cebrián es clave para entender la política laboral de *El País*, según señalan varios testimonios de trabajadores tanto sobre su paso por la dirección[3] como sobre su etapa como directivo de Prisa. Fraguas (2020) explica que el entonces director del periódico descartaba "casi siempre cualquier consideración relativa a derechos laborales, adquiridos o no" (p. 60), donde destaca que "la esgrima del principio de autoridad ha ocupado siempre la cúspide de sus prioridades de actuación" (p. 61) con actitudes hostiles.

Un redactor veterano de *El País* –no identificado por el autor– comenta sobre Cebrián que "parecía que se aplicaba a nombrar jefes de Sección únicamente a aquellos periodistas caracterizados por las más altas dosis de inhumanidad o de falta de empatía hacia los problemas familiares, de salud o sentimentales de sus subordinados" (p. 64).

[3] No solo era cuestión económica. En octubre de 1977, la revista satírica *El Papus* fue víctima de un atentado de la Alianza Apostólica Anticomunista, también conocida como Triple A. Todos los trabajadores del sector apoyaron una huelga que, sin embargo, la dirección de *El País* trató de evitar o, según Fraguas (2020), boicotear. Según este autor, fue la intervención de Polanco la que acabó facilitando la jornada de paros.

Otro exredactor también enfatiza que "se trataba de establecer una especie de relación masoquista con la empresa, en la que cierto sadismo lo desempeñaba la estructura de mando por derecho propio" (p. 64).

Un representante sindical, cuyo nombre tampoco es revelado, relata que "sus apreciaciones sobre salarios y honorarios han sido sindicalmente estimadas como decimonónicas, incluso pintorescas" (p. 69). Sin embargo, "la tónica general fue que la esfera gerencial (...) mostrara a la postre sensatez ante las demandas laborales" (p.162).

Esto último tiene relación con algo trascendental en materia laboral, y es que la perspectiva de Cebrián distaba considerablemente de la de Jesús de Polanco, que abogaba por un modelo más paternalista, propio del régimen franquista en el que había comenzado su trayectoria empresarial. De hecho, mecanismos internos como los mencionados sirvieron como equilibrio, de modo que conseguían institucionalizar "una relación entre los redactores y la sociedad propietaria que iba más allá del paternalismo propio de la empresa familiar: donde hay paternalismo no hay independencia" (Cruz, 2005, p. 42).

Según este autor, en la comida conmemorativa por el 20 aniversario de *El País*, el presidente del Comité de Empresa, Juan Manuel Gil, se levantó de la mesa y dijo:

> Es de justicia reconocerle, desde la representación de los intereses que su cargo representa, que usted, junto a un número reducido de personas, ha realizado un buen trabajo. Sin su labor como primer ejecutivo del periódico, junto a toda la plantilla, *El País* probablemente no hubiera alcanzado a ser lo que es: una empresa rentable, un sitio digno y estable donde trabajar y un importante baluarte de las libertades democráticas. (p. 44)

No obstante, eso no quita que ya hubiera episodios de conflictividad laboral y sindical en los años más boyantes del negocio. Así lo recuerda González, que explica:

> Cuando entré en *El País* a finales de los 80, ya había una veintena de personas que estaban trabajando en la redacción sin contrato, cobrando a la pieza o con un dinero acordado al mes. Yo sabía que eso ocurría en otros sitios, pero sorprendía que pasara

> en un sitio como *El País*. La primera confrontación que tuve con la empresa cuando entré al comité fue justamente para regularizar aquello, pero no hubo manera: la empresa decía que estaban allí casi porque querían, porque les apetecía cuando se levantaban por la mañana.
>
> En 1994 denunciamos a la Inspección de Trabajo. A raíz de eso, intervinieron y se consiguió que entraran en plantilla 34 personas. En Madrid había 15, pero muchos en delegaciones territoriales como Andalucía, País Vasco, Cataluña o Galicia. Tenían corresponsales permanentes sin contrato a los que nosotros no considerábamos freelance, pero era la tónica y me temo que ha seguido siendo así. Aquello se arregló y ha estado más o menos controlado, aunque siempre quedaba alguien en terreno dudoso. (comunicación personal, 2020)

6.1.6. La construcción de *El País* como institución

Una década después de la fundación del periódico, Imbert (1986, p. 25) apuntaba que *El País* "de manera oficiosa, ha asumido en ocasiones el papel de *alter ego* del poder". Pero no solo eso: el diario de Prisa también se convirtió en una institución en sí misma. Es algo que Fraguas (2020) achaca a la falta de "instituciones civiles democráticas" durante aquellos años, de modo que el periódico se convirtió en "un referente simbólico encarnado en la Transición hacia la democracia, otorgándole un crédito superior al propiamente correspondiente a un mero periódico" (p. 16).

Eso desembocó en que el público considerara la influencia del diario "como generadora de realidad política e ideológica y, al mismo tiempo, como fuerza arbitral de la propia realidad política surgida en su conjunto" (Fraguas, 2020, p. 130).

> Sin planteárselo siquiera, la Prensa adquirió esta entidad y *El País*, por mecanismo que abarcaban desde la sobriedad de su mancheta hasta la rigidez de su lenguaje periodístico –desprovisto de adjetivación y descarnadamente serio– se erigiría en aquellos años en el exponente simbólico de aquel arbitraje ético tan antagónicamente dispar respecto de la mera función de informar.

> Juan Luis Cebrián percibió la distinción que los lectores del diario conferían a priori al periódico que dirigía; pero, además, sabía que el viento soplaba de popa sobre aquel proyecto en virtud de la pobreza del discurso ideo-político dominante y de la debilidad de los partidos políticos para hacer llegar sus mensajes por vías alternativas a los medios de comunicación convencionales. (p. 131)

De este modo, *El País* también se convirtió en la "referencia informativa para saber lo que acontecía en España desde dentro y desde el exterior de sus fronteras", donde también había cosechado "un alcance inusitado, desconocido hasta entonces en un medio informativo español. Juan Luis Cebrián era requerido desde distintos puntos del mundo para interpretar cualquier acontecimiento relevante" (p. 240).

> Surgió así una especie de legalidad mediática que, paradójicamente, benefició a casi todas las publicaciones, mientras los medios de soporte audiovisual adquirieron no pocas normas de jerarquización, selección y pautas temáticas y de interés procedentes de los códigos de la Prensa escrita, convertida de tal manera en la forma hegemónica de la propuesta informativa y editorial.
> (...)
> Pese a todo, sobrevinieron situaciones desconcertantes derivada de la fuerza presencial de aquel icono sobredimensionado, surgido del baile de proyecciones y de ansias de identificación vertido sobre el diario de la calle de Miguel Yuste ya no únicamente desde España, sino además desde el extranjero, donde la imagen buscada de la Transición política española de la dictadura a la democracia se hacía coincidir con la del diario. (Fraguas, 2020, 240-241)

A partir de 1983, Cebrián (2016) empezó a acudir a las reuniones del club Bilderberg, algo que era "excepcional" para un periodista español de la época, ya que aún no se había salido del "aislamiento internacional", razón por la que "el contacto con el mundo exterior era limitado y sumiso" (p. 319).

Más tarde, en 1986, Cebrián (2016) fue nombrado presidente del Comité Ejecutivo del Instituto Internacional de Prensa, del que había sido el primer miembro español. Aquí cita al director de este organismo, Peter Galiner, como un actor "fundamental para que el

nombre de *El País* y su prestigio como diario español de referencia se extendieran globalmente" (p. 137).

En cualquier caso, hubo un episodio que marcó especialmente la historia de *El País*. Tras el intento del golpe de Estado del 23-F, el periódico sacó una edición especial con el titular "*El País* con la Constitución", aunque en realidad, llegaron a ser hasta siete ejemplares diferentes a lo largo de la madrugada. Así lo recuerda el propio Cebrián (2016), que da cuenta de la importancia que tuvo aquello para el desarrollo del periódico, ya elevado al rango de institución e "icono de la Transición":

> Poco después de las ocho de la tarde la rotativa se puso en marcha e imprimimos unos cuantos miles de ejemplares, muchos de los cuales fueron enviados con celeridad al hotel Palace, donde se había reunido el mando operativo que trataba de desarticular el golpe. Cuando vio el periódico el general Sáenz de Santamaría, el hombre de la Marietta reconvertido ahora en ferviente demócrata, decidió que era importante que en el interior del Congreso se supiera que *El País* había salido a la calle, de modo que se las arregló para introducir unos cuantos números en el Parlamento ocupado por los rebeldes. Poco después varios de ellos fueron vistos leyendo ostentosamente esa primera edición, que desplegaban de manera visible ante los ojos de los aturdidos rehenes. José Bono me reconoció que aquel fue para muchos de ellos el primer signo de que la rebelión militar había fracasado en el exterior.
>
> (...) Muchos ediles de diversas ciudades de provincia me confesaron que al escuchar el contenido del artículo comenzaron a entender que la amenaza, si no había sido conjurada del todo, comenzaba a desvanecerse en la capital. (pp. 300-301)

De acuerdo con el análisis de Fraguas (2020),

> … la actitud resueltamente constitucional de Juan Luis Cebrián y el diario frente a la intentona golpista (...) culminó la fase de acumulación de prestigio por parte del periódico y de él mismo. Y por encima de todo, al confirmar tal actitud frente al golpe la apuesta fundacional democrática del diario, todo ello incorporó a la cabecera de *El País* al rango de institución inseparable del sistema de libertades. En torno a la mancheta del diario, la predisposición de buena parte de los demócratas españoles a

> la aceptación de un símbolo valioso y compartido halló en ella un espacio icónico definido, propio. (...) Aquel proceso de afección simbólica al periódico se desarrollaba por circuitos psicosociológicos independientes de la voluntad de quienes regían la publicación (pp. 227-228)

6.1.6.1. La arrogancia tras la marca *El País*

Caño (2022a) define a *El País* de entonces como "el pasaporte de acceso al periodismo de primera división" (p. 88), aunque también reconoce que muchos, entre ellos él mismo, vieron "en *El País* más de lo que en realidad había" (p. 88), mencionando un adjetivo que se menciona casi siempre que se habla sobre la actitud del periódico: la arrogancia. Y es que una de las principales consecuencias de la conversión del periódico en una institución fue que "retiraron al diario, durante una prolongada etapa, de los circuitos de la crítica", lo que conllevó que surgieran "inquinas y recelos a los que Cebrián no prestaba entonces apenas atención" por venir de publicaciones de menor éxito, pero algunas de estas "sacarían ulteriormente partido de aquella actitud" (Fraguas, 2020, p. 238).

En lugar de fortalecerse como contrapoder, no pocos periodistas "empezaron a creer que formaban parte del poder de manera natural", viendo la información "como un bien privado, propiedad de algunos periodistas o medios de comunicación que unos y otros se reservaban para sí" (p. 233). Para el autor, la peor parte es que "algunos de aquellos periodistas no abdicaron de tan grotesca actitud, basada en una no menos grotesca suposición" (pp. 233-234). Fue así como "el propio diario comenzó a derivar hacia un proceso narcisista cegado por su propio ascendiente que le convirtió en objeto de sí mismo" (p. 20).

"Al estar en *El País*, uno sentía estar construyendo la historia de España, lo que te insuflaba un orgullo y un sentimiento de superioridad que, seguramente con mucha razón, se hacía insoportable para los colegas de otros medios" (p. 89), destaca por su parte Caño (2022a):

> Cualquier redactor del periódico era consciente de ese poder, que se reflejaba en el trato preferente que recibíamos por parte de las autoridades y de las fuentes en general, y más de uno miraba por encima del hombro a sus colegas. Se decía entonces medio en broma y medio en serio que una conferencia de prensa no empezaba hasta que no se presentaba el redactor de *El País*. (p. 90)

Fue, además, un proceso tan acelerado como el ascenso del periódico. En su fase incipiente, *El País* tenía complicaciones para atraer periodistas con trayectoria y bagaje en otros medios. Sin embargo, a los pocos meses de la salida del periódico se denunciaba "ya cierto 'clasismo' en los periodistas de *El País*, que presumían, con una suficiencia que resultaba 'cargante' para sus colegas, de pertenecer a aquella redacción" (Seoane y Sueiro, 2004, p. 60). Para Martínez Soler (1998), la buena acogida y reputación "justificaban un tinte de orgullo para todos los que participaron en aquella gesta (...) aunque ello no les daba derecho a saltarse la cola" (p. 264).

> A medida que aumentaba la influencia del diario, y la suya propia, en la sociedad española, los directivos de *El País*, e incluso, a veces, también los redactores, actuaban como si tuvieran la exclusiva de emitir certificados de demócrata a toda la ciudadanía.
>
> La mayoría de los rectores de los demás medios de comunicación de Madrid puede certificar que, durante muchos años, las conferencias de prensa no comenzaban hasta que tomaba asiento el periodista representante de *El País*, cuyo retraso solía ser premiado, además, con alguna filtración exclusiva de la persona, organismo o empresa convocante. (pp. 60-61)

Sobre esta cuestión, Cruz (2005) detalla que "había redactores que trataban de ligar o de avasallar con la tarjeta del periódico en la mano, y hubo en ese sentido casos aislados que, además, se fueron aislando a sí mismos" (p. 156). "Esas actitudes contribuyeron en gran medida al desarrollo de la imagen de arrogancia y prepotencia que ha tenido *El País*", admite este autor (pp. 156-157).

En cambio, reconoce que los periodistas quedaban "en una situación peligrosa, porque si no hacíamos un buen uso de aquel poder que nos daba la influencia podríamos terminar creyendo que la fuerza la teníamos nosotros como profesionales individuales y

no sólo el periódico como institución" (p. 195). En este sentido, Fraguas (2020) explica que:

> … la glorificación de la mancheta del diario, como paraguas generador *per ser* de prestigio, desplazando al propio prestigio profesional como factor decisivo de acreditación, obturó la iniciativa periodística hasta extremos muy dañinos. La empatía social mostrada desde sus inicios por *El País* comenzó a divorciarse de la sociedad, instalándose buena parte de sus directivos en una altanería arrogante y letal, que generó numerosas enemistades gratuitas, desafecciones e inquinas a restar a la cada vez más consistente competencia profesional desde otros medios. (p. 22)

A la par que Prisa se hacía cada vez más grande, también concentraba su propiedad en la figura de Polanco, "que tenía intereses legítimos y muy variados en otros sectores económicos", algo que hizo que "el diario y sus empresas asociadas fueron ganando dinero y perdiendo independencia, lo que hizo paulatinamente imperdonable tanta arrogancia" (Martínez Soler, 1998, p. 264).

Por otro lado, se produjo cierto distanciamiento de "numerosos intelectuales de la izquierda y de la derecha que colaboraron activamente con *El País* desde su fundación, ya que se sintieron maltratados algunas veces –más en las formas que en el fondo–" (p. 60), algo que acabaría provocando que se pasaran a las filas de la competencia (en no pocos casos, con una actitud especialmente beligerante hacia Prisa).

A nivel interno, Fraguas (2020) apunta que se llegó a considerar a *El País* "como una especie de entidad autónoma, independiente y emancipada del trabajo y de la entrega hasta entonces derrochada por el soporte humano que lo sacaba a la calle cada mañana" (p. 245), algo que "condujo a la devaluación del peso profesional intramuros de la casa" y que fue coincidente en el tiempo con "la sobreocupación de Juan Luis Cebrián y su alejamiento de la Redacción". "Las relaciones intersubjetivas en la Redacción pasaron a ser casi inexistentes, dado el tamaño adquirido, y como elemento vertebrador quedó únicamente el mimbre de la jerarquización" (p. 21).

6.2. La primera digitalización de *El País*

Los problemas internos tampoco supusieron un lastre para el desarrollo tecnológico del periódico, que en 1981 inicia su proceso de digitalización al sustituir las máquinas de escribir de su redacción por videoterminales.

Para ello, fue determinante la firma de un protocolo de renovación tecnológica que facilitara esa transición al mismo tiempo que garantizaba los puestos de trabajo. Aquello también provocó un salto cualitativo en los flujos de trabajo, contribuyendo a consolidar el éxito de *El País*, pionero en este movimiento, en el que contribuyeron sus buenos resultados económicos.

Conviene aquí una breve conceptualización de los términos 'digital' e internet, entre los que suele haber cierta confusión cuando se utilizan como sinónimos o sustitutivos. Digitalizar consiste en "registrar datos de forma digital", de acuerdo con la primera acepción de la Real Academia Española (RAE), por lo que no implica que internet sea parte del proceso. Por contra, internet sí implica un proceso digitalizador previo. En otras palabras, puede haber digitalización sin internet, pero no internet sin digitalización. Lo primero es lo que ocurrió en *El País* a comienzos de la década de los 80.

6.2.1. Adiós a la máquina de escribir

A principios de los años 80, la redacción de un medio de comunicación en España era inconcebible sin máquinas de escribir. *El País* fue el primero en prescindir de estas. Para ello, aprovechó su quinto aniversario como fecha simbólica para este cambio que, en un primer momento, suponía la instalación de 80 videoterminales de Atex. No era la única novedad en el plano tecnológico, ya que esta sustitución…

> … era la parte central de un proceso de renovación tecnológica que había supuesto la construcción de un nuevo edificio anexo al existente, la ampliación a seis cuerpos de

> sus dos rotativas, la instalación (...) de un sistema de videoterminales Atex, la sustitución de las fotocomponedoras actuales por otras ultrarrápidas y la ampliación de la sala de redacción en dos veces y media más de lo que ocupaba hasta entonces.
>
> El proyecto supuso una inversión de más de 800 millones de pesetas que se financió con un préstamo del Banco de Crédito Industrial de 400 millones de pesetas a pagar en diez años; de 125 millones de pesetas de subvención estatal para reconversión tecnológica y de más de 300 millones de pesetas de autofinanciación. (Fernández Beaumont, 1986, p. 274)

De este modo, "se cambia el sistema por el *fullpage*, una tecnología que permite ver la página íntegra en la pantalla del ordenador", siendo la consecuencia que "el trabajo de los montadores desaparece, lo hace una máquina, pero no se les despide" (González Díez y Pérez Cuadrado. 2013, p. 44).

Meses antes de que comenzaran los cambios, *El País Semanal* había publicado un reportaje titulado *Los periodistas dejarán la máquina de escribir*, firmado por Julio Alonso, que sería la persona encargada de llevar a cabo esta transición. Así contaba cómo sería el futuro inmediato de la profesión:

> Los periódicos de los años ochenta pondrán en órbita satélites de comunicación propios, instalarán en sus salas de redacción terminales de vídeo conectados a grandes bancos de datos, resolverán los problemas de distribución imprimiendo en distintos puntos geográficos, gracias al telefacsímil, y, los más avanzados, sustituirán los repartidores a domicilio por abonados que recibirán la información a través de una pantalla de televisión instalada en casa. Los periodistas dejarán la máquina de escribir, como aún no hace muchos años abandonaron la estilográfica, y escribirán directamente en teclados electrónicos conectados por ordenador a máquinas de fotocomposición ultrarrápidas. (Seoane y Sueiro, 2004, p. 267)

Seoane y Sueiro (2002) detallan que este movimiento convirtió a *El País* "en uno de los periódicos técnicamente más avanzados de Europa" (p. 268), algo que cambiaría "por completo el clima de la sala de redacción, que ya se había hecho más formal, con la implantación en 1978 de la "ley seca", que prohibía consumir alcohol (por no hablar de

otras sustancias menos socialmente aceptadas)". Cruz (2005, p. 206) agrega que, para consolidarse, "*El País* tenía que vivir en un proceso de revolución permanente. O al menos de permanente renovación". Así rememora aquel proceso:

> Julio Alonso encarnaría en su persona la responsabilidad de llevar a cabo aquel complicadísimo proceso de cambiar las máquinas de escribir por el uso del ordenador. Estuvo durante cuatro meses en Boston (Massachusetts, Estados Unidos) aprendiendo de la empresa Atex. (...) Uno de los problemas fue adaptar los acentos españoles en los teclados anglosajones. El acento se adaptó, pero la Redacción, que formó parte de una comisión en la que figuraron también la Dirección Técnica y el departamento de Proceso de Datos, no estaba muy segura de que el cambio fuera a ser para bien.
>
> El periódico tenía que crecer, y no podía hacerlo sobre mecanismos obsoletos. El sistema Atex prometía un diario más ordenado y rápido, porque permitía salvar algunos pasos, que hasta el momento resultaban esenciales, en la elaboración de las noticias. Éstas salían de las manos de los redactores a la página misma; desaparecía el papel, se acababa el ruido de la máquina de escribir. (p. 207)

Merece la pena también rescatar el retrato que hace Cruz (2005) sobre el reflejo de estas transformaciones en el funcionamiento de la Redacción:

> De pronto habíamos arrinconado las ruidosas máquinas de escribir y nos habíamos pasado a la tecnología punta, habíamos sustituido, además, el whisky por el café, y nos habíamos hecho pulcros ejecutivos de la información. Algo de eso ocurrió, pero quizá es natural que los jóvenes pierdan el impulso de la bohemia, y hubo un momento en que *El País* dejó de ser "el nuevo" periódico, la maquinaria de picar carne, el sitio donde la gente se pasaba la vida, para ser un lugar más reglamentado, donde las costumbres se hicieron más fijas, donde la vida profesional se compartimentó y se alejó de la vida privada. La gente vivía en el periódico, de sol a sol, y aquella atmósfera cambió por completo. (p. 168)
>
> (...)
>
> No sólo cambió la decoración del periódico, sino que en cierto sentido cambió también la mentalidad: se introdujo el silencio, se obligó a los redactores a ser más responsables de sus textos y, durante un buen período de tiempo se tuvo la sensación de que el periódico no sólo había cambiado de sistema sino también de época. Pero nos

> acostumbramos pronto, e incluso nos acostumbramos a distinguir la pantalla que utilizamos como "nuestra pantalla". (p. 197)

Esta serie de mejoras tecnológicas se tradujeron en ese mismo año en beneficios tanto económicos como de reputación, donde también tuvieron mucho que ver unas ediciones especiales que ahora era mucho más sencillo lanzar. En aquel entonces, la difusión diaria del periódico, que era líder desde 1978, ya alcanzaba los 300.000 ejemplares (Fernández Beaumont, 1986).

Además, durante la década de los 80, se fueron incorporando otros avances tecnológicos de forma progresiva. Por ejemplo, en octubre de 1982 se estrena la edición de Barcelona y, para conectar esta nueva redacción con la de Miguel Yuste, implantan un método novedoso. Así lo explicaba Fernández Beaumont (1986):

> Una tecnología punta de sistema de transmisión por rayos láser enlazaba las sedes de Madrid y Barcelona. (...) El proceso de transmisión de planchas a través de cable telefónico era la primera vez que se utilizaba en el mundo. Otros periódicos como *The Washington Post*, *La Stampa*, *O Globo* y *Los Angeles Times* utilizaban el "laserite" pero en una versión menos avanzada. En Madrid un rayo láser memoriza los textos y las fotografías, comprime estos datos y mediante enlace telefónico los envía a Barcelona. Una vez aquí otro láser invierte el proceso y los reproduce fotográficamente (p. 276)

Los avances tecnológicos también ayudaron al proceso de regionalización de los grandes grupos de comunicación españoles, que tuvo lugar entre finales de los 80 y principios de los 90. Es algo que afectó a "su estructura y sus contenidos, en una dinámica que añade complejidad a la información pero que a la vez la simplifica gracias a las nuevas tecnologías" (Reig, 1998, p. 37). De este modo, y tras el caso de Barcelona, *El País* sacó ediciones en Galicia y Canarias (1993), Andalucía (1995) y País Vasco, Asturias, León y Zamora (1997).

6.2.2. Prohibido despedir: el protocolo de renovación tecnológica

Aquellas transformaciones no supusieron cambios inmediatos en las dinámicas de las redacciones en España, ya que "se mantenían esquemas de trabajo basados en las linotipias a pesar de las transformaciones reales", pero sí provocó un ajuste en las plantillas que "siendo anteriormente necesarias (sobre todo en talleres), resultaban ahora excesivas" (González Díez y Pérez Cuadrado, 2013, p. 38). Estos autores definen aquello como "procesos de adaptación traumáticos", en los que los periodistas "acababan con teclistas y correctores, y los maquetadores ofrecían el trabajo listo para imprimir, lo que anulaba a los montadores en primera instancia" (pp. 38-39).

Labor	Composición en caliente	Fotocomposición	Videoterminales
Redacción	Máquina de escribir	Máquina de escribir	Terminales conectados a central
Maquetación	Maqueta papel	Maqueta papel	Maqueta en papel y/o electrónica
Composición	Linotipia, monotipia	Fotocomponedora	Terminales conectados a central
Fotografía	Fotograbado	Fotomecánica	Fotomecánica
Corrección	Galeradas	Galeradas	Galeradas / Pantalla
Ajuste	Rama	Papel	Papel o película (para imágenes)
Impresión	Rotativa: tejas, polímeros	Rotativa: plancha	Rotativa: plancha

Tabla 2. Evolución de las herramientas en la producción de los periódicos hasta los sistemas de videoterminales centralizados, como el que se implantó en *El País* en 1981. Extraído de González Díaz y Pérez Cuadrado (2013). Elaboración propia.

No fue así en el caso de *El País*, donde estas transformaciones no supusieron ningún despido, gracias a un plan de renovación tecnológica consensuado por empresa y trabajadores. De este modo, la primera digitalización implicó una serie de debates sobre "los peligros que significaba para el personal de *El País* una mudanza tan radical" (Cruz, 2005, p. 196), donde destacaban los problemas de visión que podrían provocar las

pantallas y el mantenimiento de los puestos de trabajo, ya que algunos de ellos, "como el de los teclistas y el de los correctores, podían quedar obsoletos al estar obligados los redactores a escribir sus propios textos en pantalla".

Lo primero se resolvió con protectores de pantalla y una serie de medidas –por ejemplo, revisiones oftalmológicas periódicas o determinados descansos en la jornada laboral–, mientras que aquellas personas que vieron cómo su profesión quedaba obsoleta fueron recolocados, previa formación, en otros puestos. González, del Comité de Empresa, lo explica así:

> En caso de renovación tecnológica, había que pactar las condiciones y dar formación a aquellos trabajadores que quedasen obsoletos para que pasaran a otras tareas útiles en la empresa. Es un protocolo muy garantista y muy desarrollado. No hubo ni un despido: todos fueron absorbidos sin ningún problema. Hoy los economistas dirán que es una barbaridad, que hay que despedirles y ya está, pero lo cierto es que la empresa no entró en pérdidas ni nada parecido: tuvo beneficios para aburrir. (comunicación personal, 2020)

Este protocolo, que ha sido facilitado por el Comité de Empresa para esta investigación, tiene apenas ocho folios de extensión. "La Empresa y los trabajadores convienen que en el proceso de renovación tecnológica se deberán respetar los legítimos intereses de los trabajadores", dice uno de sus principios generales. Después, el documento se divide en tres capítulos.

El primero de ellos, y el más extenso, está dedicado a las garantías para la salud laboral, aunque más bien era una forma de protegerse ante posibles e hipotéticos riesgos derivados del uso de videoterminales. Después, hay un apartado dedicado a las garantías de empleo, con dos únicos artículos:

> Artículo 14. La introducción de la nueva tecnología no supondrá la disminución del número de trabajadores fijos en la plantilla actualmente. La Empresa se compromete a no despedir a ningún trabajador como consecuencia de la introducción de la nueva tecnología.

Artículo 15. Las plantillas que se establezcan como consecuencia de la renovación tecnológica deberán estar cubiertas por su totalidad por trabajadores en jornada normal y no en régimen de horas extraordinarias.

Por último, está el capítulo que recoge las garantías laborales y profesionales, donde destacamos los siguientes puntos:

Artículo 16. La utilización de videoterminales no implica en sí misma aumento de categoría ni de retribución.

Artículo 17. Toda persona cuya especialidad o profesión quede obsoleta, tendrá derecho a:

a) Conservar en su nuevo puesto de trabajo la misma categoría y salario fijo y ordinario.

b) La reconversión profesional a puestos de trabajo que no desmerezcan profesionalmente del que tenía.

c) La realización de cursos de formación para las nuevas profesiones, con prioridad sobre cualquier otro trabajador.

d) Ser avisado con tres meses de anticipación de la obsolescencia de su profesión, y a la realización inmediata, después del preaviso, de los cursos de formación correspondientes.

e) Ocupar los nuevos puestos de trabajo de su misma categoría que la renovación tecnológica haya creado, previa la realización de los cursos de formación establecidos.

Artículo 18. Cuando el número de puestos de trabajo que se creen como consecuencia de la reconversión tecnológica sea superior al de trabajadores de la misma categoría cuya especialidad o profesión haya quedado obsoleta, se procederá a efectuar, previa la realización de los cursos de formación, un concurso-oposición restringido entre aquellos trabajadores que, teniendo una categoría inferior, tengan, asimismo, obsoleta su especialidad. Sólo en caso de no haber licitantes al concurso-oposición restringido, éste se convocaría con carácter abierto.

Artículo 19. Los cursos de formación y reconversión serán considerados como tiempo efectivo de trabajo y se desarrollarán dentro de la jornada laboral de cada trabajador si ello es posible. Cuando lo sea se abonarán horas extraordinarias. Estos cursos serán financiados íntegramente por la Empresa.

(...)

> Artículo 23. Los periodistas no serán responsables últimos de la corrección tipográfica y ortográfica de los textos. Ningún periodista podrá ser obligado a ejercer las funciones que tradicionalmente tienen atribuidos los correctores tipográficos.
> (...)
> Artículo 25. Los periodistas no podrán ser valorados en su trabajo a través de medios electrónicos, tanto en los aspectos cuantitativos como cualitativos.

Gracias a este protocolo, los trabajadores recibieron una formación básica con una duración total de 12 horas, aunque la implantación fue progresiva, siendo Internacional la primera sección en experimentar estos cambios, no exentos de fallos técnicos en un primer momento. En este sentido, Fernández Beaumont (1986) resalta los esfuerzos de la Redacción, que ha sido la parte que "ha tenido que adaptarse a más cambios, especialmente a los derivados de la implantación de nuevas tecnologías y de los nuevos esquemas de organización y de sistemas de trabajo" (p. 259).

6.2.3. El efecto en la labor periodística

Esta primera digitalización supuso la aparición de nuevos puestos de trabajo, con un importante refuerzo de la sección de edición, donde había personal dedicado únicamente a revisar textos para que cumplieran con las pautas de confección de noticias y los estándares de calidad recogidos en el *Libro de Estilo*. En consecuencia, se desdobló la jefatura de secciones, dejando un jefe para los aspectos informativos y otro que "corrige, confronta y maqueta las páginas junto al confeccionador y que decide la inclusión de las últimas noticias" (Fernández Beaumont, 1986, p. 274).

También se dedica más personal a establecer controles de contenido y forma; y aparece la figura del jefe de cables, un auxiliar de redactores jefe ejecutivos cuya labor era mantener informados y distribuir la información de noticias de relevancia. Es decir, hubo una "reorganización de la propia redacción" que sirvió de "mejora de los flujos de trabajo" (p. 275), aunque en los redactores no cambiara "en esencia su tarea" (p. 274).

> La sección de edición hasta ahora existente en la que se supervisaban los trabajos de las secciones España, Madrid y Sociedad, amplía su campo a toda la Redacción, excepto a la sección de Economía. A su vez desaparece la sección de Confección, que queda integrada en Edición. Los redactores asignados a Edición son los encargados de confeccionar los "layouts" y de comprobar que los textos entregados por las distintas secciones cumplen las normas de estilo y de diagramación exigibles. No están para corregir los fallos ortográficos o mecanográficos de los demás redactores ni tampoco para quitar o añadir líneas en los artículos. Todas estas tareas son de redacción y corresponden, por tanto, a quienes elaboran la información, es decir, a sus redactores. (...)
>
> Con este sistema la elaboración de una noticia no concluye al terminar de escribirla. Hay que repasarla, titularla y justificarla. Sólo cuando título y texto cumplen los requisitos especificados en el "layout" es cuando el redactor puede considerar concluida su tarea y, en consecuencia, mandar el original a la serie de trabajo de su sección.
>
> A los responsables de la sección corresponde entonces revisar los artículos y, como medida de precaución, enviarlos a corregir. (p. 275)

De Pablos (2001) explica que estos cambios supusieron que los redactores tuvieran un "mayor dominio sobre su trabajo", ya que los textos permanecen "más tiempo bajo su estricto control personal y a su alcance, sin intervenciones ajenas, como sucedía en tiempos del plomo", una época en la que "el autor perdía prácticamente la soberanía sobre sus labores desde que éstas entraban en el laberinto de las salas de composición" (p. 21).

Álex Grijelmo, uno de los redactores que llegó con el proceso culminado, apunta en esta misma dirección y señala que las dinámicas profesionales se alteraban "en sentido positivo, porque el periodista podía controlar todo el proceso" (comunicación personal, 2020). "Al escribir en ordenador sabías exactamente dónde terminaba el texto, mientras que antes el ajuste final se hacía en la imprenta, donde había redactores de cierre que quitaban líneas en el último momento", cuenta. González, que llegó un poco más tarde de aquellos cambios, recuerda así cómo trabajaba en su puesto de confeccionador con Atex:

> El redactor hacía ahí su texto, en confección poníamos unas órdenes y salía por una filmadora que imprimía los títulos y los textos por separado. Esas tiras había que montarlas en una plantilla física del formato de la hoja del periódico y, una vez estaba compuesta, se incluía la publicidad y fotografías. Una vez acabada, se hacía una foto de la que salía una plancha que, finalmente, iba a la rotativa. Cuando entré, había más de 40 personas trabajando solo para hacer ese montaje. Era un oficio muy bien pagado porque exigía habilidad manual y destreza para hacerlo rápido. (comunicación personal, 2020)

Por aquel entonces, Joaquín Estefanía era un recién llegado a *El País.* Cuando aparecieron los terminales Atex, era redactor jefe de Economía, puesto desde donde pasaría a convertirse en director años más tarde, en 1988. "Lo recuerdo como una conmoción mucho más importante y significativa que cualquier evolución tecnológica que hayamos visto luego. Era pasar de una industria de chimenea, como eran las máquinas de escribir, a aquellos aparatos gigantescos", comenta al respecto.

> Eso supuso un cambio cultural que fue posible porque dentro del equipo de redacción hubo un núcleo de gente, una docena de personas, que previamente se dedicaron a formarse para después enseñar al resto. Entre otras cosas, acudieron a Estados Unidos para ver cómo habían sido los procesos organizativos allí. Gracias a esa vanguardia de redactores todos logramos aprender.
>
> Yo lo recuerdo fundamentalmente como un cambio organizativo de la redacción, pero no orgánico en cuanto a la forma de recibir la información y trabajar con ella. Se estableció una división que con la máquina ya existía, pero menos pronunciada. Es la división entre editores y redactores de campo. Cada una de las secciones del periódico se dividía entre quienes tenían que estar trabajando con ordenadores y quienes se dedicaban a hacer información. Aun así, aquello nunca fue muy rígido. Hoy lo es mucho más. (comunicación personal, 2020)

Tal y como indica De Pablos (2001), "redactar, por vez primera, se empezó a confundir con la práctica de componer; ya era lo mismo la mera escritura que la composición tipográfica" (p. 18), algo que hizo que los periodistas comenzaran a asumir ese rol sin que

eso repercutiera en su sueldo o carga de trabajo, una constante en el sector con cada avance tecnológico que ha experimentado desde entonces.

> No ha habido periódico alguno que pagara más a sus redactores después del establecimiento de la informática en las salas de redacción. Los periodistas han empezado a hacer realidad el concepto de primer impulso en sus textos sin recibir a cambio un incremento de sueldo. Lo han hecho, además, sin ser conscientes de que dejaban en precario a unos operarios de menor cualificación que empezaron a ver cómo se limitaban sus posibilidades de trabajo. (p. 21)

En consecuencia, la práctica totalidad de los periódicos "con el mismo personal, en una acomodación de tareas, podrían hacer mayor producción, publicar más páginas y asegurar la hora buena de salida", recalca este autor (p. 21), de modo que se "multiplicaban así las posibilidades de insertar publicidad, al disponer de más superficie de páginas". Una estrategia que, señala, está relacionada con el "boom publicitario de los últimos años en la década de los 80" (p. 22).

Fraguas (2020) ofrece una perspectiva similar, destacando que esta reconversión industrial "con el tiempo, alteraría la hechura misma del Periodismo tradicional y desencadenaría buena parte de la crisis de los medios de comunicación", haciendo hincapié en que desde el ámbito sindical se combatió por "el temor a los efectos que a largo plazo implicaría la ingente cantidad de trabajo descualificado cuya asunción descualificaría a los trabajadores que lo asumieran y por la precarización salarial rampante a partir de entonces" (p. 20).

6.3. Prisa ya no es solo *El País*: expansión multimedia e internacional

En este capítulo, abordaremos la expansión internacional y multimedia de Prisa, que no se puede entender sin el impulso de *El País*, convertido ya en su buque insignia. Es algo que se debe tanto al prestigio adquirido durante estos años como por los pingües beneficios que reportaba cada año, que eran reinvertidos en la ampliación del negociado del grupo.

Este proceso tendría repercusiones en distintos ámbitos, donde destaca las relaciones que establece con distintos Gobiernos –en especial, el de Felipe González en España– y su línea editorial, como se verá en las distintas guerras de la televisión. Fueron dos décadas de subida incesante que, en cualquier caso, eran un reflejo de las tendencias empresariales del momento a nivel global.

Como recuerda Alcalá Santaella (2013), en España "todos los grupos multimedia importantes tienen su origen en el papel, y su embrión original ha sido una empresa editora; han crecido desde las páginas de un periódico, o lo han hecho al abrigo de una editorial" (p. 233). Ya desde principios de los 80, Prisa mostraba una tendencia expansionista. Su éxito económico y social, así como la adopción del estatus de diario de referencia, lo convertían también en un agente político y mediático de primer orden, algo vital para su desarrollo internacional y multimedia. Sin embargo, también ayudan a explicar la delicada situación que acabaría teniendo el grupo años más tarde.

6.3.1. La consolidación de *El País* y Prisa

Una de las causas de este paso adelante es que Prisa había conseguido una alta rentabilidad –sus beneficios crecían cada año, alcanzando los 947,5 millones de pesetas netos en 1984, unos 14,2 millones de euros si se actualiza al IPC–, algo inusual en España e, incluso, entre los grandes grupos de comunicación europeos. En palabras de Cebrián (2016), no solo "era el más influyente de los diarios de España, sino un floreciente negocio que distribuía generosos dividendos", enfatizando que llegó a vender más ejemplares que sus dos competidores principales, *La Vanguardia* y *ABC*, juntos.

En enero de 1985, *El País* publicó una información según la cual las editoras de periódicos como *Abc*, *Diario 16*, *La Vanguardia* o *El Alcázar* (además de algunos regionales y locales), debían 5.000 millones de pesetas (30 millones de euros, 108 si se ajusta la inflación) a Hacienda y a la Seguridad Social. Aquello provocó tensiones con el resto de la competencia, ya que la noticia no estaba exenta de la ya mencionada

arrogancia: “Prácticamente puede decirse que *El País* es el único diario de difusión nacional que está al día en sus cuentas con el Estado” (“Las empresas periodísticas adeudan cerca de 5.000 millones al Tesoro Público”, 1985).

Son una serie de cuestiones que, explica Cebrián (2016), le sirvieron para “defender la independencia del diario y en los Consejos de Administración y las Juntas de Accionistas las voces disidentes eran fácilmente acalladas cuando se les recordaba la exuberancia de las cuentas de resultados (p. 367). Por ello, decidieron dar un paso más y abordar “programas de crecimiento extramuros del diario mismo” (p. 367). Entre estos, destacan la propia edición de Barcelona, la edición internacional semanal o la creación de la Escuela de Periodismo con la Universidad Autónoma de Madrid.

Esto último se acabaría convirtiendo en el Máster de Periodismo, cuyo precio ronda actualmente los 13.000 euros e incluye un año de formación y otro de prácticas remuneradas. Hoy sigue siendo la principal (y casi única) puerta de entrada a *El País*, algo que tiene implicaciones mayores respecto a la captación de profesionales.

> El periódico dejó casi por completo de buscar savia nueva en el mercado y se limitó a rejuvenecer la redacción con las sucesivas promociones de la Escuela de Periodismo, creada en 1986. Sin minusvalorar la labor académica de ese centro ni restar mérito al trabajo de sus profesores, en la Escuela se reprodujeron, como ocurre en las juventudes de los partidos políticos, algunos de los peores vicios de una redacción ya consolidada y experimentada. Los alumnos más avispados de la Escuela descubrían rápidamente los trucos que permitían sobrevivir y ascender en *El País*, identificaban con astucia las personas con las que había que llevarse bien, así como el comportamiento y la actitud con los que tenían más posibilidades de ser premiados. Se incorporaron a la Escuela varios hijos de empleados del diario, lo que fortaleció su carácter endogámico y cerrado. Entre todo ello, el perfil elitista y brillante de la redacción de los primeros años se fue transformando en otro más gris y algo autosuficiente. Igual existía la conciencia de pertenecer al mejor colectivo periodístico de España, pero ese sentimiento ya no se correspondía con la realidad. (Caño, 2022a, p. 219)

En 1984, cuando la difusión media de *El País* era de 340.499 ejemplares diarios, llegó un punto clave para el desarrollo de Prisa. Este año, se extingue la Junta de Fundadores a

petición del Consejo de Administración, que también solicita y consigue algo clave: que el objeto social de la empresa vaya más allá de las actividades de carácter periodístico (Fernández Beaumont, 1986).

A medida que el diario se convierte "en el buque insignia (…) de un grupo cada vez más poderoso, la identificación será con Polanco" (Seoane y Sueiro, 2004, p. 282) y se sientan las bases para convertirse, a través del periódico, en un gran grupo editorial con la diversificación horizontal como horizonte. Poco después, Polanco fue nombrado presidente de Prisa, dejando a José Ortega Spottorno como presidente de honor.

Para la consolidación de *El País* también hubo un elemento importante en el plano referencial y que suele obviarse. Se trata del desmantelamiento, o más bien privatización, de la prensa estatal tras el final del franquismo y que tuvo lugar durante el primer Gobierno de Felipe González. Para Fraguas (2020), fue algo en lo que "se empeñó a fondo la dirección del diario, que dejó a *El País* el campo libre para situarse en el centro del juego institucional, sin rival aparente" (pp. 16-17).

En concreto, habla de un "proceso de aniquilación de la Prensa pública [que] fue aleccionado y saludado después, una vez consumado, por la Prensa escrita privada evolucionada, *El País* incluido" (p. 259). Además, el autor enfatiza que "la expresión de los nuevos tiempos fraguó en la imposibilidad de regular materia alguna relacionada con la Prensa" (p. 288).

6.3.2. La adquisición de la Cadena SER

Los intentos de Prisa por construir un conglomerado mediático se remontan a los inicios de la década de los 80. En la Junta de Accionistas de junio de 1982 se informó de que el Gobierno de UCD le "había concedido a una filial de Prisa, Presa, cuatro emisoras de frecuencia modulada (Madrid, Valladolid, Cuenca y Soria) de las que un año más tarde tan sólo comenzaría a explotarse la licencia de Madrid" (Fernández Beaumont, 1986, p. 277).

Aquel proyecto, inaugurado en junio de 1983, fue bautizado como Radio El País y estaba dotado de "la más moderna tecnología radiofónica" (p. 279). Según este autor, la Redacción del periódico "se implicaba inmediatamente en la programación, sobre todo en los informativos especiales, a pesar de que la emisora tenía recursos humanos propios" (p. 279). El problema fue que Radio El País nunca adquirió la relevancia que se esperaba, pese a usar la marca del diario en su momento de máxima popularidad. Cebrián (2016) reconoce que la audiencia "siempre fue modesta, prácticamente limitada a la capital del reino y a su comunidad, e incapaz de atraer los recursos publicitarios necesarios para su financiación" (p. 368).

Fue ahí cuando entendieron que necesitaban adquirir una cadena presente en toda España para poder competir "en un escenario entonces dominado por la SER y las emisoras de la Iglesia".

Según el entonces director de *El País*, tuvieron conversaciones para comprar la SER poco antes del 23-F. En concreto, se reunió con Eugenio Fontán, que era director general de la emisora y le habría ofrecido una "alianza" para solicitar una licencia de televisión. Aquellas conversaciones se prolongaron durante meses, pero no llegaron a buen puerto porque la posición de *El País* durante el golpe de Estado "había levantado las sospechas de importantes sectores militares y por el momento veían inconveniente la alianza". (2016, pp. 305-306).

El proyecto quedó totalmente paralizado, pero el fracaso de Radio El País les hizo interesarse de nuevo por la Cadena SER. Así llevaron a cabo la operación:

> Pusimos entonces de nuevo la mirada sobre la SER, gobernada al fin y al cabo por un grupo de accionistas que no poseían el control mayoritario y que, según nuestras noticias, se hallaban divididos entre sí. Gregorio Marañón conocía bien el entramado societario de la empresa y nos indicó el camino más corto para entrar en ella: un paquete minoritario, de un 7 o un 8 por ciento, pertenecía a un tal Gómez Mira, antiguo directivo de la ITT en España que tras desempeñarse como fiduciario de esta se había quedado finalmente con las acciones que representaba. Tratamos de negociar con él,

> pero era una persona de edad avanzada que se resistía a desprenderse de su patrimonio. Falleció a los pocos meses y su hijo decidió vendernos las acciones a un precio razonable. De esta forma Prisa entró en la SER, a consecuencia de lo cual se desataron una serie de movimientos internos que acabarían entregándonos el control de la cadena. Fue fundamental la comprobación de las malas relaciones entre las dos familias que habían monopolizado tradicionalmente el poder en la empresa. Sus representantes, en cualquier caso, se mostraban muy reticentes a vender salvo que la otra parte también lo hiciera. Después de varios intentos fallidos, para torcer el brazo de los Fontán hubo que acudir a los buenos oficios de Luis Valls Taberner, presidente del Banco Popular, miembro relevante del Opus Dei y persona con la que habíamos trabado amistosa relación. Yo me resistía a participar en aquellas gestiones, como en otras que tuvimos que hacer con el Banco Hispanoamericano, también accionista, pero Jesús insistía en que le acompañara. Entendía fundadamente que la presencia del director de *El País* en las negociaciones constituía una baza en nuestro favor. La fuerza social del periódico era muy grande, y pretendíamos aprovecharla para construir un grupo mediático fuertemente comprometido con los valores democráticos y europeos. Luis Valls, cuyo banco era en realidad el verdadero propietario de las acciones de Fontán, no dudó en atender nuestros requerimientos, lo mismo que Alejandro Albert, consejero delegado del Hispano y cuñado de Javier Solana, entonces en el Gobierno socialista. Gracias a estos movimientos y a una alianza con la familia Garrigues, antes también de que ellos nos transmitieran sus acciones, pudimos hacernos con la mayoría de la red de emisoras, en la que el Estado permanecía con un 25 por ciento. El vicepresidente del Gobierno, Alfonso Guerra, se negó en rotundo a desprenderse de esa posición y ordenó acudir a cuantas ampliaciones se hicieran a fin de no diluirse. Merece la pena poner de relieve que ese capital de titularidad pública era consecuencia de una nacionalización parcial de las radiodifusoras llevada a cabo por la dictadura en sus estertores y que en ningún caso los Gobiernos de la Transición movieron un dedo para devolver la propiedad a sus antiguos accionistas. (Cebrián, 2016, pp. 369-370)

Esta adquisición, que se produjo entre 1984 y 1986 –en 1985 obtuvieron el control y en 1986 el 71,2%–, supuso un paso decisivo para Prisa en su diversificación horizontal. Como recuerda Fernández Beaumont (1986), también provocó la constitución de Sogetel, sociedad controlada por Prisa, que además la quería utilizar como vehículo para entrar en el mundo de la televisión.

Fecha	Sector	Empresa	Tipo de operación
1984	Radio	Cadena Ser	Adquisición del 25% (en 1992, alcanzan el 100%)
1989	Prensa	*Cinco Días*	Adquisición del 30% (en 1994, alcanzan el 100%)
1990	Televisión	Canal +	Lanzamiento
1992	Radio	Antena 3 Radio	Creación de Unión Radio (Prisa tiene un 80%)
1996	Prensa	*As*	Adquisición del 75%
1997	Televisión	Canal Satélite Digital	Lanzamiento
1999	Discográfica	Gran Vía Musical	Lanzamiento
2000	Televisión	Localia	Lanzamiento
2003	Televisión	Digital +	Fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital
2005	Televisión	Cuatro	Lanzamiento

Tabla 3. Relación de las inversiones más importantes del grupo Prisa durante su expansión multimedia. Cantidades en dólares. Elaboración propia.

Sin embargo, Prisa también llevó a cabo algunos proyectos fallidos en prensa escrita, donde destaca el caso del semanario *El Globo*, que cerró un mes antes de su primer aniversario, en septiembre de 1988. Para García Santamaría (2017), el "mayor acierto fue deshacer rápidamente la operación, justo un año después de haberse puesto en marcha" (p. 267), ya que no alcanzaba las ventas esperadas. Fraguas (2020) aporta un aspecto clave de aquel fracaso:

> Algunos periodistas comentaron entonces que la puntilla a la publicación semanal se la daría el mundo publicitario que guardaba memoria de los tiempos en los cuales era la publicidad quien fijaba el rumbo de las publicaciones; según esta hipótesis, *El País*, como soporte publicitario, había alterado durante años aquellos hábitos y elevó el listón publicitario conforme a las conveniencias informativas. En esta ocasión, ante la primera salida del diario de su madriguera hacia la esfera de las publicaciones escritas semanales, concebida como oportunidad para cierta *vendetta*, la publicidad no esperaría más tiempo del justo hasta la consolidación de la nueva publicación, pero ni un minuto más si no sobrevenía. (p. 246)

6.3.3. La estrecha relación entre *El País* y el PSOE

Como ya se ha comentado, esta evolución de Prisa es paralela a la llegada a la Presidencia del Gobierno de Felipe González, que tuvo lugar en 1982. Si bien el alineamiento político e ideológico de *El País* con aquel PSOE era evidente, Cebrián (2016) asegura que había una "manifiesta vocación de no militancia", pero reconoce que "las posiciones editoriales del periódico y una cierta coincidencia generacional hicieron que la opinión pública nos identificara en gran medida con el partido socialista" (p. 323). En este sentido, el entonces director cuenta un episodio ilustrativo sobre este asunto, que se produjo la misma noche de la victoria electoral del primer presidente socialdemócrata tras la dictadura:

> Deseaba asistir al primer acto postelectoral de Felipe, convencido de que se trataría de un evento histórico. (...) Frente a la fachada del hotel [Palace] una multitud de militantes y simpatizantes del PSOE vitoreaba a sus líderes que, de tiempo en tiempo, se asomaban al balcón para saludar. Felipe se había convertido en un mito dentro y fuera de nuestras fronteras (...). Logré atravesar la marea humana y enfilé el umbral de la puerta cuando sentí a mis espaldas una gran ovación y gritos de apoyo a mi persona, lo que me dejó desconcertado. Con toda evidencia muchos de los congregados consideraban que el triunfo socialista lo era también del periódico, al que asociaban a los postulados del partido, pero yo no participaba de la misma sensación. Habíamos apoyado el cambio político que llevó a González al poder porque después de la asonada del 23F considerábamos que solo un Gobierno radicalmente nuevo, sin anclajes en el pasado, podía edificar la democracia y modernizar el país. Eso no suponía que endosáramos todas las propuestas socialistas, que, entre otras cosas, incluían una promesa de referéndum sobre la permanencia de España en la Alianza Atlántica. (pp. 323-324)

En sus memorias, tanto Cebrián –que recalca que estuvo una temporada sin hablarse con Felipe González– como Cruz (2005) hacen un esfuerzo por distanciarse de esta imagen de "periódico gubernamental", una etiqueta que han colgado desde entonces. Para Fraguas (2020), la clave está no tanto en la línea editorial, sino en que tanto el diario como su director "pasaron a ocupar el lugar de un supuesto saber sobre la identidad y la entidad del formalmente nuevo Estado democrático en virtud de aquella cascada previa de

proyecciones e identificaciones que lo configuraron" (p. 263). Por eso, considera que fue ahí cuando "arrancó la confusión, manejada aviesamente por la Prensa de la competencia comercial de *El País,* sobre la supuesta condición progubernamental del diario".

Caño (2022a) también se posiciona en esta idea, asegurando que "la identificación entre un nuevo Gobierno, una nueva España y una nueva generación era incontenible, y *El País* era el periódico en el que se fundían todos esos caminos", razón por la que afirma que "la comunión inicial entre Felipe González y *El País* no obedecía a la coincidencia ideológica sino histórica" (p. 90), enfatizando que el diario no estaba "tan inclinado a favor del PSOE como se ha dicho después" y los "desencuentros" de Cebrián y González.

En cualquier caso, también hay autores que relacionan esa cercanía al Gobierno con el crecimiento de Prisa durante los años 80 y 90, hasta el punto de hablar de "un ejemplo perfecto de clientelismo mediático-político" (Albornoz, Segovia y Almiron, 2020, p. 10). Además, recuerdan que Polanco ya había conseguido prosperar "gracias a los vínculos políticos con el régimen franquista en España, o los regímenes políticos en América Latina durante su expansión en los años sesenta y setenta, que incluyó tanto regímenes democráticos como dictaduras" (p. 11).

> Desde su nacimiento, Prisa ha establecido relaciones con todas las élites políticas y económicas, incluida la monarquía española y las principales empresas corporativas. Aunque considerado un grupo mediático ideológicamente "progresista" durante sus dos primeras décadas de existencia, Prisa fue creado calculadamente para ocupar un nicho de mercado en la transición española hacia la democracia. En este contexto, la ideología se utilizó como un activo de marketing, pero dentro de unos límites claros determinados por los intereses empresariales. (p. 50)

Es algo sobre lo que llamaba la atención Cacho (1999), redactor de *El País* entre 1984 y 1988[4], pero señalando que Prisa era "mucho más que Polanco".

[4] Cacho fue despedido porque la dirección consideraba que había publicado una información para favorecer determinados intereses empresariales, algo que el periodista siempre ha negado. Aquello desembocó en cruces de acusaciones durante años.

> Prisa es Polanco y lo más granado del capitalismo español, fundamentalmente la gran banca. Prisa son los March, los Ybarra, los Botín, la Koplowitz, los Amusátegui, El Corte Inglés… Y los satélites que giran en torno a estos planetas, todo el conjunto de intereses que se mueve en su derredor. De modo que Prisa, más que un grupo empresarial, es, por encima de todo, el Sistema, el Sistema nacido de la transición y nucleado en torno a un eje compuesto por Polanco abajo, Felipe González en el centro y el Rey Juan Carlos arriba. Un sistema mucho más fuerte, más permanente, más duradero que una persona. (pp. 147-148)

6.3.4. Cebrián deja la dirección y Prisa apunta a la televisión

A finales de los años 80, Polanco daría el paso definitivo para convertir el grupo en un *holding* de empresas de comunicación, siendo precursor de la "tendencia característica del sector audiovisual en los años noventa, en los que las grandes inversiones requeridas y la incertidumbre de los resultados llevan (…) a buscar estos aliados con los que compartir riesgos" (Seoane y Sueiro, 2004, p. 470), claro que estos socios también buscaban posiciones de control en los grandes emporios mediáticos para ejercer influencia. Al mismo tiempo, "*El País* preparaba de esta manera sus estructuras empresariales y gerenciales para hacer frente a la expansión" (Fernández Beaumont, 1986, p. 281).

Una de las decisiones fundamentales de este proceso fue que Cebrián abandonara su puesto como director de *El País* para pasar a ser consejero delegado de Prisa, puesto en el que se mantuvo hasta 2012. Cebrián (2016) relata así aquel cambio, que tuvo lugar en 1988:

> No me sentía preparado ni motivado para una tarea así, aunque por otro lado llevaba ya más de doce años al frente del periódico, cuya trayectoria se había identificado totalmente con la mía personal. Eso perjudicaba tanto al diario como a mí mismo. Queríamos hacer de *El País* una institución y su enrocamiento con la figura del director era del todo pernicioso. (...) Desde el principio la historia del periódico había sido una carrera contra el reloj. Arrebatados por el éxito corríamos arrastrados por él, improvisando unas decisiones y aparcando otras, convencidos de que ya corregirían

> nuestros errores quienes nos sucedieran. Nunca llegó semejante circunstancia. La herencia de mis propias equivocaciones había acabado por provocarme un considerable cansancio y un cierto anquilosamiento profesional. Mientras tanto, me seducían las nuevas aventuras del grupo, en especial nuestra especulación sobre la posibilidad de adentrarnos en operaciones televisivas. (Cebrián, 2016, pp. 374-375)

Cebrián ofreció inicialmente la dirección a Soledad Gallego-Díaz, que rechazó la propuesta, por lo que el entonces director consultó entre subdirectores y jefes de sección para tomar la decisión. El nombre resultante fue Joaquín Estefanía, un nombramiento que levantó ciertas reticencias porque no era un "pata negra" (Cruz, 2005, p. 127), que era la expresión que se utilizaba para referirse a aquellos que habían desarrollado la práctica totalidad de su carrera en el diario de Prisa. Fue así como asumió un cargo que "te ponía en medio del mundo, pero te sacaba del mundo". Según él, Cebrián dijo a Estefanía lo siguiente: "Podrás ser rico, famoso o cualquier otra cosa que ambiciones en la vida. Pero nunca habrá nada más importante que ser director de *El País*".

Cinco años después, cuando fue relevado del cargo y sustituido por Jesús Ceberio, Estefanía confesó algo que da buena cuenta del distanciamiento entre un cargo de ese calibre y el resto de la sociedad: "De lo primero que me di cuenta fue de que eso que me dijo Cebrián era cierto; pero también fue verdad que durante esos cinco años no supe qué era pisar la calle" (p. 126).

Para que el periódico tuviera ese carácter más institucional y menos personalista, uno de los cambios fue que el nombre del director, que siempre había aparecido junto a la mancheta del diario en primera página, desapareciera de ahí para siempre, siendo sustituido por el nombre de la edición que correspondiera. Es algo que "en la calle podía significar poco, pero allí dentro tenían mucha importancia los símbolos" (Cruz, 2005, p. 127).

Unos meses antes, Daniel Gavela, que había ocupado varias jefaturas en el periódico, fue nombrado director de comunicación del grupo Prisa, una decisión sin precedentes (y casi impensable) hasta ese momento, pues suponía sacar a alguien de la Redacción para que afrontara tareas corporativas. Cruz (2005) considera que este caso

convirtió a Gavela "en una especie de paradigma del periodista del grupo" (p. 160), ya que comenzó un camino que muchas grandes firmas de *El País* siguieron después (entre ellas, él mismo).

6.3.5. La expansión internacional

Uno de los mantras más repetidos por el propio Polanco en esta etapa era "la necesidad de ser fuertes", como explica Reig (1998, p.66), "en el sentido de ser partidario de la concentración informativa": "Para Prisa ser fuerte en España significa poder competir en el exterior y, a su vez, estar preparados para soportar la competencia externa que llega continuamente a territorio español".

Es lo que explica que, hacia finales de la década de los años 80 y durante la de los 90, se iniciara una avalancha de inversiones en todo tipo de medios, tanto europeos –en especial, en Portugal– como latinoamericanos. Santamaría destaca que Prisa es "el grupo español de comunicación que, a través de la matriz o de alguna de sus filiales (Santillana), ha tenido mayor vocación de expansión foránea" (2017, p. 264), teniendo un fuerte peso en el accionariado de medios de comunicación en prácticamente todos los países de América Latina.

Estas maniobras supusieron "una novedad en el mundo de la comunicación español, en el que la tendencia, cada vez más acusada, era la participación en medios españoles de empresas internacionales, sin que se produjera ningún movimiento en sentido contrario" (Seoane y Sueiro, 2004, p. 478).

Las inversiones en América Latina, las más numerosas, se explican por la evidente proximidad cultural. Albornoz, Segovia y Almiron (2020) comentan aquí que "el pasado colonial (...) dio lugar a una región más o menos homogénea cultural y lingüísticamente" (p. 103), algo que se acabó convirtiendo en "un factor importante tanto en la difusión del medio estrella de Prisa, *El País*, como en la expansión de Santillana". Además, la debilidad de la industria de los medios de comunicación en toda la región ayudó a allanar ese camino.

Fecha	Sector	Empresa	País	Porcentaje	Importe (dólares)
1991	Prensa	Newspaper Publishing	Reino Unido	12,5%	24 millones
1992	Prensa	*Público*	Portugal	16,75%	Desconocido
1993	Radio	M-40	Francia	48,05%	Desconocido
1993	Prensa	*La prensa*	México	25%	Desconocido
1999	Radio	Radio Caracol	Colombia	19%	Desconocido
2000	Multimedia	Grupo Garafulic	Bolivia	100%	10 millones
2001	Radio	Radiópolis	México	50%	60 millones
2001	Editorial	Editorial Moderna	Brasil	100%	18,4 millones
2004	Radio	Radio Continental	Argentina	100%	10,5 millones
2005	Editorial	Editora Objetiva	Brasil	75%	6,8 millones
2005	Prensa	*Le Monde*	Francia	15,1%	25 millones
2005	Multimedia	Media Capital	Portugal	33%	189 millones
2007	Radio	IberoAmericana Radio	Chile	100%	74,6 millones

Tabla 4. Relación de las inversiones más importantes del grupo Prisa durante su expansión internacional. Cantidades en dólares. Elaboración propia.

En cualquier caso, si bien Prisa fue pionera en su campo a la hora hacer inversiones en estos países, lo cierto es que sus movimientos fueron paralelos a los de otras grandes empresas españolas en el continente, donde destacan los sectores estratégicos, como las telecomunicaciones (Telefónica), la electricidad (Endesa), la banca (Santander, BBVA) o las petroleras (Repsol).

España, de hecho, se convirtió en el segundo país con más inversión en la región, solo superado por Estados Unidos. “Las reformas neoliberales de los años 90 emprendidas por numerosos países latinoamericanos en base al ‘Consenso de

Washington' favorecieron este tipo de operaciones", recuerdan Albornoz, Segovia y Almiron (2020, p. 103), que deslizan que "numerosos analistas denunciaron una segunda colonización española".

Más allá de esta cuestión, García Santamaría (2017) hace hincapié en que aquellas inversiones "no siguieron un patrón claro de comportamiento", puesto que no eran "ni una inversión financiera" ni respondían a "un meditado plan de trazar un sistema de alianzas con grupos europeos, sino más bien a oportunidades de negocio en mercados desarrollados".

> La inexperiencia del grupo que, años más tarde, seguirá volcando su mirada hacia Europa, pero en mayor medida a Latinoamérica, lo confirma. Al poco tiempo, algunas de estas operaciones comenzaron a deshacerse, caso de Ponex y M-40.
>
> En esta prodigiosa década de los noventa, en la que Jesús Polanco mantiene privilegiadas relaciones con el poder político y comienza a tejerse la leyenda del «tipo listo de Santander», el grupo sigue invirtiendo en España, donde se produce una interesante paradoja: los mayores éxitos del grupo –al margen del diario *El País*– están ligados a proyectos que ya se habían puesto en marcha antes de la constitución de Prisa, caso de la editorial Santillana; o a empresas ya existentes, y en las que el grupo ha tomado una participación de control, como fue la cadena SER. (p. 265)

6.3.6. Las consecuencias profesionales del éxito

En 1993, y tras cinco años en el cargo, Estefanía dejó la dirección del periódico para ponerse al frente de la Escuela de Periodismo Universidad Autónoma de Madrid-El País. Fue sustituido por Jesús Ceberio, que se encargaría de afrontar una etapa clave para el periódico, tanto por las cuestiones empresariales como por el cambio de Gobierno, como se verá más adelante.

Fraguas (2020) explica que las inversiones de estos años también desembocaron en "la desatención del objeto social de la información" (p. 284). Eso fue acrecentando un

discurso "orientado a acreditar al poder mediático como poder legítimo entre los demás", de modo que el destinatario no era la sociedad, sino "los poderes tradicionales ante los cuales el neófito se presentaba" (p. 286), de modo que intentaba constantemente demostrar "sus credenciales de identidad, de imagen y de fuerza", obviando así "su legitimidad social como mediadores entre la Sociedad y el Poder, condición entonces plenamente olvidada o bien empleada únicamente como represalia contra los poderes renuentes a la incorporación mediática al club de los poderosos" (p. 287).

Este autor recalca que tanto la influencia política y social como la cercanía al Gobierno hacen que un periódico se empiece a "creer esa falacia de que es un poder más, el cuarto", algo que considera que entra dentro de "la propia contaminación que emana de todo dominio" (p. 246).

De este modo, se profundizaba en esa arrogancia descrita por los críticos del diario y reconocida, de un modo u otro, por algunos de sus redactores.

> *El País* es un diario independiente. No cabe duda. Lo mismo que su empresa editora, de quien depende *El País*. La duda estriba en lo que algunas personas creen que significa el vocablo. Es una equivocación pensar que ser independiente es lo mismo que neutral u objetivo. Son ideas diferentes. Que *El País* es independiente, más allá de la estrecha dependencia de su dueño, significa que decide por sí mismo con quién se alía y de quién se declara enemigo. No es cuestión ideológica, sino económica. El ente independiente en verdad es el editor propietario del periódico. Independientes, pero no neutrales o imparciales. Si hay duda, basta con repasar los ejemplares del periódico de la llamada 'guerra digital'. El diario fue puesto al servicio del patrón. (p. 247)

Por su parte, Cacho (1999) asegura que Polanco estaría provocando un grave perjuicio "a la capitana de su flota mediática, *El País*, un diario puesto descaradamente al servicio de los intereses del dueño", aunque eso no evitó que el periódico siguiera "fijando el orden del día político", algo que consideraba que seguiría siendo así hasta que no surgiera otra empresa "capaz de competir con él en igualdad de condiciones, es decir, con un proyecto empresarial detrás, bien dotado de periodistas y de una mejor gerencia" (p. 161).

Así, para Fraguas (2020, p. 24), *El País* "a ojos de importantes sectores sociales y también profesionales, pareció haber abandonado su prioritaria misión de contrapoder democrático abierto a la pluralidad para erigirse, presuntamente, en poder parapolítico", de modo que había puesto por delante "los intereses del capital accionarial –que erróneamente asocia a los intereses estatales de España–" (p. 25) de los sociales e informativos. De este modo, la línea editorial se "desplazaba entonces velozmente hacia esa posición poliédrica centrista con valores en la izquierda y dinero en la derecha, hacia donde la transición desde arriba, enfrentada con la Transición desde abajo, pretendía guiar el juego político" (p. 243).

> A grandes rasgos, el periódico comenzó a distanciarse de su apuesta informativa hacia el centroizquierda sociológico, políticamente progresista, que había nutrido y nutría aún su primera y más influyente cohorte-clientela de lectores.
>
> La línea editorial pasó a ser mucho más beligerantemente procapitalista de lo que nunca había sido hasta la fecha en sus planteamientos económicos y, sobre todo, laborales. (...) La información laboral se redujo de paginación y pasó a ser abordada con una óptica de proximidad creciente hacia el capital y los intereses de los empleadores, en detrimento de las noticias de interés para los trabajadores. La información sindical se ciñó a los aspectos meramente conflictivos, con mucha menor cantidad de noticias destinadas a tal escenario. (pp. 243-244)

De Pablos (2001) ofrece una visión algo distinta, aunque no necesariamente opuesta, sobre la trayectoria de *El País* en los años 90, donde vislumbra "una solapada pretensión de variar el modelo de periódico hacia otro más popular, hacia un sentido popular del periódico de referencia" (pp. 11-12), algo que considera "una contradicción que no se puede sostener", pues no "existe el diario de referencia y popular al tiempo" (p. 13).

> Parece que sus nuevos modelos son el desaparecido diario *Ya*, en el tratamiento de los temas religiosos (¿cómo se va a poner en peligro la venta de libros escolares de alguna de las editoriales del señor Polanco a los colegios religiosos?); *El Mundo*, en el aspecto de más popular (un reflejo, el tratamiento a la mujer fotografiada); *Marca*, en deportes,

> y el diario *Abc* en las cuestiones de la realeza española. A veces, *El País* ha sido más monárquico que *Abc*. (p. 12)

Ya entonces se veían cartas de lectores que eran críticos con estos nuevos enfoques, pero que enfatizaban que eran suscriptores o compraban su ejemplar diariamente. "Son muy pocos los casos de lectores de rotativos que hacen esta declaración de fidelidad no solicitada, de manera tan inequívoca. Es todo un patrimonio", remarcaba entonces el autor (p. 9), que estos seguían soñando "con aquel otro diario, cuando la empresa busca otros nuevos lectores" (p. 10).

Sin embargo, nada de eso se veía reflejado en las ventas del periódico (ni mucho menos en la influencia), una cuestión para la que, incide Fraguas (2020), no se "hallaba entonces explicación congruente", más allá de que "para los progresistas más conspicuos, el diario solo conservaba señas de identidad que no convenía perder" (p. 245).

Por ejemplo, durante la campaña electoral de 1996, considera que hubo una "dejación de funciones" por parte de *El País,* que dejó un hueco importante a otros periódicos, ya que "los medios afines al Partido Popular ya se habían encargado de investigar, divulgar y criticar los abundantes escándalos de corrupción del PSOE", algo que era "su obligación, como la de cualquier medio independiente no vinculado al Gobierno" (p. 76).

Esto también tuvo su efecto en la búsqueda de información por parte de los periodistas, de forma que pasó de "ser una industria extractiva de información (...) a ser una industria elaborativa" (p. 21). Si bien en un primer momento hubo "una larga temporada de sequía informativa oficial –prácticamente un apagón total– por el recelo gubernamental y administrativo ante los contenidos informativos del diario" (p. 182), cuando el éxito empezó a llegar, también lo hicieron las fuentes y las noticias de alcance, motivo por el que, según este autor, "algunos periodistas consideraron que no era preciso salir en búsqueda de la información restante" (p. 182).

> Surgieron fenómenos de rutina profesional, tendencia al cansancio y la superficialidad en el tratamiento informativo y editorial de asuntos de enjundia. Las pautas de selección noticiosa comenzaron a dejar insatisfecho el interés de numerosos lectores e irrumpieron episodios de banalización y trivialización inducidos por un peligroso mimetismo con otros medios informativos, que habían optado por el simplismo periodístico, uno de los peores enemigos de la verdad.
>
> Hasta aquella situación, en principio pasajera, se había llegado mediante un proceso de degradación de los contenidos consistente en un declinar imperceptible en el cual la tentación, siempre presente en los diarios de influencia, de informar para la clase política, no para los lectores en general, se impuso a cualquier otra demanda. De aquel modo, la *politique politicienne*, el politiqueo sin apenas interés para el ciudadano y dotado solo de atractivo para el maniobrero o el cacique, ocasionaron el disgusto de numerosos lectores. (pp. 241-242)

6.3.6.1. La cuestión de las erratas y los correctores

Las dinámicas de pérdida de calidad no eran solo denunciadas en cuestiones de fondo, sino también en las formales. Como ya se ha explicado, las secciones de edición y corrección de textos, así como la de documentación, fueron cruciales para la elaboración de *El País* en sus primeros años, teniendo su máximo apogeo durante la década de los años 80 y buena parte de la siguiente. En el Comité de Empresa detallan que el periódico llegó a contar con una veintena de documentalistas que preparaban informes para que "los periodistas pudieran abordar temas en los que no eran necesariamente especialistas".

Aunque la aparición de erratas en los periódicos suele asociarse al desarrollo de sus ediciones digitales, tal y como analizaremos más adelante, lo cierto es que ya a finales del siglo pasado se habían empezado a descuidar ciertos aspectos formales. De Pablos (2001) define a los correctores como "los primeros grandes sacrificados por la llegada masiva de los sistemas informáticos a las salas de redacción de los periódicos". Así,

> Hasta ese preciso momento –la práctica liquidación de las parejas de correctores– nadie se había planteado algo tan obvio como que los periodistas pudieran no escribir

> con entera pureza. O, si se prefiere, simplemente con corrección, sin que lo anterior se tome como una generalidad. Aquí, los gerentes y editores se dijeron que, en adelante, si los periodistas eran escritores y lo suyo era escribir, ¿para qué necesitaban que alguien fuera por detrás a retocar unos textos que tenían que ser perfectos?
>
> (...)
>
> [El resultado fue que] los redactores no escribían tan bien como se suponía, según se evidenció cuando se retiró la red de seguridad que suponían los correctores. No dominaban los periodistas, muchos de ellos, el lenguaje como la primera de las tecnologías que han de manejar. No sólo eso. Además, no resultaron ser tan buenos mecanógrafos como era de esperar de profesionales de la escritura. Sobre un primer problema, un segundo, pues. Como consecuencia de tamaño error de la administración de las empresas periodísticas, desde la llegada de la informática y su decidida implantación en los medios, apareció una peor redacción de los textos periodísticos. Lo primero que se ha dicho es que con la informática se redacta peor: no es cierto. Lo que ha sucedido con la informática es que los periodistas, a pesar de ser de distintas generaciones, escriben igual. La única diferencia es que ahora no pasan los textos por el tamiz de los correctores profesionales que a principios de los 80 existía en las redacciones y en los 90 prácticamente desaparecieron. Ésa es la gran diferencia, mientras la calidad primaria de los textos sigue siendo la misma. No hay datos para estimar lo contrario. (pp. 23-24)

En esta línea, advertía de que los lectores se dan cuenta los primeros y si bien "al principio lo aceptan y lo disculpan, llegará un momento en el que se subleven", que no es otra cosa que perder al periódico como referente informativo. "A medio plazo se volverá contra la imagen del diario, con un coste de imagen superior a los gastos evitados" (p. 28). También avisaba, hace ya más de dos décadas, de que las empresas del sector de los medios de comunicación estaban "originando una peligrosa cultura nueva del producto impreso con peor calidad", de modo que se corre "el peligro de ahuyentar a los lectores del diario, que parece que cada vez van a ser menos". Así, también destacaba que esta dinámica iría a manos si los "equivocados administradores no corrigen a tiempo el grave error de su mala interpretación de la teoría del primer impulso". (p. 41)

Ya en 1995, un asiduo de *El País* escribió al Defensor del Lector para mostrar sus quejas al respecto. Esta fue la respuesta de Juan Arias (1995a), la persona que entonces estaba al frente de este cargo:

> No pasa día en que algún lector, de cualquier rincón de España, no escriba o llame por teléfono al Defensor del Lector para quejarse –a veces con amargura, a veces con manifiesta irritación– por el incremento que, semana tras semana, se advierte de los llamados "errores ortográficos" o "gramaticales" aparecidos en las diversas secciones del diario, pero sobre todo en los artículos de información. El Defensor del Lector ha echado la cuenta y, en estos primeros cinco meses de su tarea, sin duda más del 50% de las quejas de los lectores se refieren a este aspecto del diario, junto con los errores encontrados en los pies de fotos y las equivocaciones en la transcripción o traducción de palabras y nombres extranjeros.

En su artículo, destacaba las quejas de una lectora de Málaga, que dudaba de si "las incorrecciones las cometen los redactores de un determinado texto, o los que transcriben el mismo, o quienes componen el periódico". También hacía ver su afinidad por el periódico, "porque uno acaba considerando casi de familia un periódico que compra y lee todos los días desde hace años, y por ello duelen más los errores en él". Arias (1995a) resume así las preguntas que, ya entonces, le llegaban por parte de los lectores:

> … ¿quién es el responsable último de que un diario con el peso y rigor de *El País* no consiga resolver un problema que ya había sido abordado por los anteriores Defensores del Lector?; ¿es posible que con la tecnología avanzada de hoy un diario no cuente con un corrector de textos que evite por lo menos erratas que avergonzarían a un niño de escuela, como "andaron" o "varonesa", o palabras horriblemente acentuadas, como "manteniéndo", "esperándo", "despéjando", "incurriéndo", "apuntálando", en apenas 40 líneas de un mismo artículo?; ¿cómo se explica que los mismos errores, a veces garrafales, aparezcan en diversas ediciones?; ¿cómo funcionan los mecanismos de un diario, y de un diario líder como *El País*, usado internacionalmente en escuelas de idiomas y en universidades como material didáctico?; ¿es que no cuentan con un equipo de corrección como tienen otros importantes diarios europeos?; ¿qué está haciendo concretamente la dirección del diario para dar respuesta a dichas quejas?

Esta fue la respuesta de Ceberio, entonces director del periódico:

> Puestos a buscar explicaciones, y aunque suene a sermón ya sabido, como dicen algunos lectores, no deja de ser cierto que la urgencia en el proceso de producción contribuye a aumentar los errores. *El País* tiene un servicio de corrección por el que deben pasar todos los artículos que se producen con cierta antelación (opinión, cartas), así como los editoriales y la primera página. Creo que en estas zonas del periódico hemos conseguido un nivel razonable. Es en las informaciones del día, y sobre todo en las de última hora, donde los sistemas internos de control y edición no funcionan adecuadamente. Estamos estudiando la posible implantación de un sistema de autocorrección que, junto con el retraso en la hora de cierre del periódico, debe permitir una mejoría notable. Es una batalla que no doy por perdida y en la que también está empeñada la Redacción, aunque a veces el resultado entiendo que puede resultar desesperante para muchos lectores. (Arias, 1995a)

Apenas tres meses después, el Defensor del Lector publicaba otra oleada de críticas de lectores (Arias, 1995b), esta vez más enfocadas a la manera de abordar distintos asuntos. Esta vez, el tono de la respuesta fue más duro, diciendo que no iba a "recoger la opinión que les merecen a los responsables directos del diario" estos comentarios, pero dejando caer que *El País* "es leído por millones de personas con visión de las cosas, cultura y sensibilidad muy diversas" y que "en ocasiones lo que a unos les irrita a otros les entusiasma".

Un par de años más tarde, en septiembre de 1997, el Defensor del Lector, que había pasado a ser Francisco Gorr (1997), hablaba de "la maldición de las erratas":

> Decía Soledad Gallego-Díaz, admirada predecesora en estas tareas en los años 1992-1994, que el Defensor del Lector de *El País* no podrá escapar nunca a la maldición de las erratas y que en eso consiste buena parte de su trabajo. Efectivamente, ése parece ser su sino. Pero también el de todos aquellos que trabajan en el mundo de la letra impresa. (...) Pero la cuestión es que errores y erratas se siguen prodigando, y ahí están los diligentes lectores para recordarlo. De cuando en cuando, alguno decide remitir al Defensor del Lector un ramillete de textos fotocopiados con las más variopintas y

> curiosas incorrecciones ortográficas. Si el ramillete concierne a varias fechas, la radiografía resultante impresiona.

A posteriori, Gorr (1997) dirime responsabilidades sobre estas faltas, en un fragmento que merece la pena ser rescatado:

> ¿Quién es el responsable, por ejemplo, de las 14 incorrecciones ortográficas de todo tipo que un paciente lector de Getafe (Madrid) (...) descubrió en el número de *El País* del domingo 15 de junio? Los autores de los textos, se responderá con toda razón. A ellos hay que atribuir, en primer término, la responsabilidad de esos fallos (...) Pero la responsabilidad personal del autor del texto –básica, fundamental, intransferible, desde luego…– no agota todas las exigencias de responsabilidad en un periódico. Un periódico y desde luego *El País*, no es el despiece ni tampoco la acumulación cuantitativa de los varios cientos de artículos que lo componen cada día. Es eso, desde luego, pero transformado en un producto final que tiene entidad propia y diferenciada de quienes lo hacen, que en el caso de *El País* se define como de "alta calidad" (se esfuerza por serlo, al menos, según el *Libro de estilo*), y del que es responsable la organización que lo edita, distribuye y difunde. Es algo tan evidente que huelga insistir. Responsabilidad personal, en primer término. Hay casos en que el ritmo febril de trabajo que se apodera de la Redacción en las horas previas al cierre, en las que se acumula un porcentaje altísimo de la producción informativa, puede alegarse como atenuante del fallo. A veces, ni el autor tiene tiempo de releer con cierta atención su propio texto, ni el editor de la correspondiente sección de revisarlo. Pero escribir "Andaron y reandaron el barrio y sus alrededores" (…) sólo puede atribuirse a desconocimiento de la gramática por parte de quien lo ha escrito. Se ha señalado con razón que la causa remota de muchas de las incorrecciones gramaticales es la deficiente formación que se da en las facultades de periodismo. (...)
>
> Pero estos yerros, en tanto que no son detectados y corregidos en el proceso de producción, también apuntan a una responsabilidad organizativa, que trasciende la personal del autor. También aquí la urgencia del cierre hace prácticamente inviable el envío de los textos al departamento de Corrección. Sencillamente, no hay margen de tiempo suficiente para ese trámite en esos momentos de agobio. De ahí que sólo aquellos textos –artículos de opinión, tribunas, suplementos, columnas…– que se elaboran con cierta antelación tengan garantizada una corrección reposada, siempre,

> naturalmente, que se envíen al departamento de Corrección. Pero los lectores deben saber que ni en las horas de cierre dejan de funcionar los mecanismos correctores, por más frágiles que resulten ser en esos momentos. Y hay que decir que en la mayoría de los casos consiguen detectar el yerro y corregirlo.

Hace do décadas, De Pablos (2001) ya señalaba que habría que calcular "la proporción de redactores de *El País* que no ha pasado por una escuela de Periodismo o por las posteriores facultades de Ciencias de la Información o de la Comunicación" y, en especial, el "tanto por ciento de quienes han accedido a redacción del periódico a través del Máster de Periodismo UAM-El País (de tan cara matrícula)":

> Se hace con una universidad donde no hay enseñanza de periodismo. Tal vez lo de que se trate no sea de formar, sino de estar, de extender el dominio mediático también a las universidades. No es ningún secreto que A) el señor Polanco tiene en determinado profesor de periodismo un puntal en la Complutense y B) que antes del establecimiento de los estudios de Periodismo en la madrileña Universidad (pública) Carlos III se celebraron varias 'reuniones de trabajo' en el despacho del señor Cebrián, para 'planificar' estas enseñanzas. (p. 34)

Por otro lado, Grijelmo considera que el problema también está en "las decisiones que han tomado los gestores no periodistas" (comunicación personal, 2020). "Si yo hubiera tenido que gestionar en ese momento la empresa, nunca habría suprimido los correctores. Cualquier cosa antes que los correctores", expone al respecto.

> Cuando empezaron a desaparecer los correctores, yo ya estaba en la agencia EFE y no lo viví de cerca. Me habría enfadado mucho. He de decir que no han desaparecido del todo, pero se han reducido enormemente. Se aplican más a los suplementos o artículos de colaboración que a las páginas del periódico del día a día, y eso se nota muchísimo.
>
> (...) La diferencia de que existieran o no correctores fue decisiva para esa pérdida de calidad, ya no de este periódico, sino de todos. Eran los que realmente se sabían el *Libro de estilo*, por lo que había una cierta didáctica desde el departamento de corrección a la redacción. Al ver que te habían corregido determinados aspectos de tu

> noticia, te dabas cuenta de que era porque se seguían esas pautas, aunque nadie te las explicara.
>
> Ahora eso se ha perdido, ya nadie devuelve un texto. Yo devolvía cantidad de textos para que lo escribieran otra vez porque estaban mal estructurados, pero eso ya no se hace. Hay muchas normas del *Libro de estilo* que nadie recuerda porque es imposible aprenderse todo de una tacada. Es un libro que uno va conociendo poco a poco, a base de hacer preguntas y ver correcciones día a día. Así sucedía con la generación de periodistas que estuvimos en el periódico en los años 80, pero ese mecanismo didáctico se ha perdido.
>
> Estamos asistiendo a una pérdida de calidad de los periódicos como consecuencia de la reducción de los recursos, sobre todo en corrección y edición, y eso se ha juntado con unas nuevas generaciones a las que no parece importar todo esto.

6.3.7. Las guerras de la televisión

El proceso de expansión multimedia de Prisa desembocó en una serie de guerras mediáticas y políticas, fruto de su apuesta por el mercado televisivo, que Fraguas (2020) define como un "impulso monopolístico hacia el audiovisual que resultó ser de una quimera inalcanzable" (p. 23). Tal y como destaca García Santamaría (2017), España entraba "en la década de los noventa con un fuerte poder en el sector de la prensa" (p. 174), donde también destacaban los casos de los grupos Correo y Zeta. Sin embargo, ninguno de estos tres grandes grupos acabaría liderando el sector y, aunque cada uno tiene motivos particulares, donde el "denominador común" (p. 178) fue "la incapacidad de crear o mantener la estructura compleja de un grupo multimedia".

Fueron unas inversiones que, en gran parte, se financiaron gracias a los años dorados para el negocio, que generaba "los beneficios suficientes para emplear estos excedentes en el sector audiovisual o sectores afines" (p. 178). Este autor aporta un dato de lo más esclarecedor: en 1989, el volumen de negocio de diarios y revistas era de 2.104 millones de euros, casi diez veces más que los 234,5 millones de euros de 1980. "*El País*, de nuevo, iba a la delantera y aquel año obtuvo unos ingresos de 138,2 millones de euros,

casi tanto como la suma de lo obtenido por un centenar de diarios españoles a comienzos de la década" (p. 174). Así, *El País* era un elemento crucial para posibilitar todo lo demás, pero no solo a nivel económico, sino también simbólico, puesto que "la aportación de marca del diario seguiría siendo fundamental para el grupo" (p. 271).

Por otro lado, estas inversiones se produjeron en medio de una confrontación abierta entre *El País* y periódicos como *ABC*, *El Mundo* o *Diario 16.* Era una confrontación tanto política como empresarial, donde el nexo común entre ambos puntos era la proximidad entre Prisa y el Gobierno del PSOE mencionada en el apartado anterior. Las relaciones entre la prensa se tensaron, sobre todo, en la campaña electoral de 1992. Dos años más tarde, estos medios fundaron –junto a algunos exredactores o excolaboradores de firmas que habían pasado por el diario de Prisa– la Asociación de Escritores y Periodistas Independientes (AEPI), que fue calificada como "sindicato del crimen" desde el otro bando. Martínez Soler (1998) también relaciona estas luchas con el pasado de muchos de estos profesionales, ya que…

> … los más fanáticos antipolanquistas y anticebrianistas serían antiguos redactores de *El País*. Más aún, algunos de ellos José Luis Martín Prieto, Pablo Sebastián, Jesús Cacho, etc., muy activos en la trinchera de *El Mundo*) habían gozado de la mayor confianza de Juan Luis Cebrián, primer director del diario, y pertenecieron a su corte personal. Las obras de Shakespeare sobre las inmundicias del poder podrían servir de guía para entender el sentido de las guerrillas miserables y ruines que se producen en el seno de cualquier periódico hegemónico, convertido en un microcosmos tenebroso plagado de envidias, traiciones, ambiciones, celos, hipocresía y también lealtades inquebrantables. También hay lugar para la ternura, aunque es una planta exótica que crece con mucha dificultad en las salas de redacción. La expulsión controlada de los disidentes interiores de *El País*, que iban quedando desplazados e ignorados por la camarilla oficial de turno (cuyos componentes variaban con el humor del jefe) fue sembrando de minas el futuro campo de batalla. (p. 264)

6.3.7.1. La llegada de Canal +

Las guerras de la televisión comenzaron con la adquisición de la licencia de emisión de Canal + en 1989, fruto de la liberalización de las radiofrecuencias para las cadenas de televisión. En aquel entonces, el Gobierno de Felipe González concedió solo tres autorizaciones de este tipo, siendo las otras dos para Antena 3 y Telecinco. La cuestión era que estas iban a emitir en abierto, mientras que Canal + apostaba por el modelo de pago, algo que la ley no recogía en un primer momento. Según Cebrián, fueron los directivos de Canal + Francia, la matriz, los que contactaron con Prisa como socio para su aterrizaje en España.

> … recibí en mi despacho de director del periódico a Marc Tessier, consejero delegado de Canal Plus Francia, que vino con un encargo de su presidente, André Rousselet, a fin de solicitar una licencia de televisión de pago en España. Había conocido a Rousselet tiempo atrás gracias a Régis Debray, que me recomendó contactar con él tras nuestro primer tropezón con Lagardère. «Si alguna vez quieres hacer algo en televisión, es la persona adecuada». Me recibió en el suburbio parisino, en la sede de la compañía de taxis de lujo que poseía junto con Danielle Mitterrand. Había sido previamente jefe de gabinete del presidente francés y desde entonces mantenía notable influencia y extensas relaciones sociales.
>
> Tessier me reconoció que el primer intento que acometieron para organizar una televisión de pago por satélite en España, emitiendo desde Londres, constituyó un fracaso. Pretendían ahora entrar directamente en nuestro país gracias a la licitación que preparaba el Gobierno y consideraban que éramos los socios adecuados. Le expliqué que en el plazo de pocas semanas me haría cargo de Prisa y a partir de ese momento podríamos negociar. (Cebrián, 2016, p. 377)

Juste (2017) contextualiza la irrupción de Canal+ en España en un marco en el que los inversores de otros países "llegaban pletóricos a España, viendo la apertura de grandes nichos de mercado que se abrían al capital extranjero, gracias a la desregulación de múltiples sectores" (p.24). Finalmente, el 12 de abril de 1989 se presentó la Sociedad Española de Televisión Canal +, con un capital inicial era de 1.000 millones de pesetas, que serían unos 16 millones de euros ajustando al IPC. Los elevados costes del mercado

televisivo hicieron que tuvieran que buscar una serie de socios para financiar estas operaciones ya que, además, Prisa quería también quería para sí la exclusividad de todo tipo de contenidos, como los relacionados con el fútbol o los estrenos de cine, como se verá más adelante. En consecuencia, la propiedad de la empresa, presidida por Jesús de Polanco, estaba dividida entre Prisa y Canal+ Francia, que tenían un 25% cada uno, y BBV (15%), Grupo March (15%), Caja Madrid (5%), Bankinter (5%), Construcciones y Contratas (5%) y Eventos (5%).

El nuevo canal comenzaría a emitir en junio de 1990, con solo seis horas diarias de programación en abierto. Fue algo que levantó críticas de todo tipo, ya que el Gobierno había concedido una licencia a una televisión de pago mediante una ley que hablaba de prestación de servicio público. Tal y como subraya Cacho (1999),

> … el Consejo de Ministros hizo caso omiso de los informes, contrarios a Canal Plus, de la mesa de contratación del Ministerio de Transportes (de 21 de julio del mismo año) y del Abogado del Estado (de 4 de julio), quien aseguraba en su escrito que «ofrecer el servicio de TV en condiciones económicas más ventajosas para el usuario, incluso gratuitamente, supone ofrecerlo en forma más adecuada a la propia naturaleza del servicio», por lo que «la exigencia de un canon puede producir la práctica restricción de éste a elementos minoritarios de la sociedad, lo cual debe ser valorado desfavorablemente a la hora de optar».
>
> Pero el Gobierno daría todavía una muestra más del desprecio a su propia ley al conceder a Canal Plus un plazo adicional de tres meses para que pudiera empezar las emisiones, puesto que los seis legalmente establecidos resultaban al parecer insuficientes para el talento de los Cebrianes.
>
> Con todo, lo más escandaloso fue comprobar cómo, poco después de salir del Gobierno, Jorge Semprún, cuyo Ministerio de Cultura había defendido con ardor la causa de Canal Plus, fue incorporado como representante en el consejo de Canal Plus Francia (...), mientras que el autor del informe, el subsecretario Miguel Satrústegui, se transformaba en director general del Grupo Prisa, convirtiéndose al poco tiempo en uno de los hombres de confianza y pieza clave del grupo Polanco. (pp. 130-131)

En este punto, hay que recalcar el papel del empresario Antonio Asensio, presidente del grupo Zeta, que será determinante en los distintos conflictos que estaban por venir. En un principio, se había quedado sin licencia de televisión para Univisión Canal 1, un proyecto que pretendía emitir en abierto, mientras que Prisa había conseguido llevarse la concesión con Canal +. Sin embargo, poco después, en 1992, compró Antena 3 Televisión, algo que apaciguó el conflicto con Polanco. Fue aquí cuando se comenzó a hablar del "pacto de editores", del que también formó parte Javier Godó (Seoane y Sueiro, 2004) y que serviría para contrarrestar a los competidores mencionados.

Con todo, las expectativas de un proyecto de televisión de pago en la España de principios de los 90 no podían ser más bajas y, pese a ello, consiguieron un millón de abonados en un año. Cada uno pagaba 3.000 pesetas al mes, algo más de 40 euros ajustando el IPC. Además, mientras las privadas en abierto dieron pérdidas durante un lustro, los beneficios llegaron a Canal Plus en 1993 (Seoane y Sueiro, 2004; García Santamaría, 2017). Es algo que tiene también una lectura cultural, recuerda Juste (2017):

> La entrada de Canal + fue toda una revuelta cultural que abría en canal una cultura pop perdida entre la movida ochentera y el folklore machista de Pajares y Esteso. Era todo un nuevo mercado de cultura, *on demand*, que hacía soñar a la juventud de entonces con ponerse a la altura de sus colegas europeos: la NBA, las series norteamericanas, películas, las noticias del guiñol, vídeos musicales en Del 40 al 1, o el puntual porno de los viernes. Era el nuevo momento de cultura *de pago*, que ponía en circulación símbolos inexistentes en España hasta entonces.
>
> Estos símbolos eran también un mensaje político, a través del cual los medios aliados al PSOE anunciaban que el país avanzaba a otra velocidad, sin curva u obstáculo que pudiera interrumpir nuestro rumbo a la globalización. (p. 24)

Hay un aspecto interesante (y relativamente poco comentado) en la estrategia llevada a cabo con Canal + y su modelo de pago, que es la tensión entre las audiencias y el contenido de calidad, algo que años después centraría los debates sobre la prensa en internet. Tal y como explicaba Prieto (2019) en un reportaje, "unas décimas más o menos podían lastrar las cuentas de las generalistas, que eliminaban a gran velocidad los

programas que no funcionaban, mientras que en el Plus se tomaban su tiempo para afinar los programas". Los propios protagonistas de aquel proyecto coinciden en ese punto, como es el caso de Alfredo Relaño, primer director de Deportes de Canal + y a la postre director de *As*:

> No tener la presión diaria de la audiencia y el 'share' te daba libertad para arriesgar. Además, había un compromiso común por hacer las cosas lo mejor posible, porque estabas cobrando por algo que otros daban gratis. Si íbamos a cobrar por ver un partido de fútbol en la tele, había que esmerarse al máximo, poner todas las cámaras posibles, fijarse hasta en los menores detalles.

Eduardo Verdú, trabajador de aquel departamento, agrega:

> Canal + empezó a ir bien muy pronto, y no me refiero a la audiencia, sino al número de abonados. La lógica era: 'El programa de ayer no lo vio nadie, vale, pero nos da igual, porque no estamos jugando a eso'. De pronto había otro baremo de lo que era el éxito televisivo. Fliparon cuando llegaron al millón de abonados. Fue un éxito enorme.

6.3.7.2. La compra de Antena 3 Radio

En 1992, Prisa también consolidó su posición en la industria de la radio con la entrada en el accionariado de Antena 3 Radio, entonces la primera cadena privada. Tal y como indica García Santamaría (2017), la SER "necesitaba otra cadena de radio que cubriese sus agujeros de audiencia y la mejor opción era comprar otra emisora" (p. 268), aunque sus previsiones no se cumplieron: Antena 3 Radio perdió dos millones de oyentes en los dos años siguientes. Dos años más tarde, crearon la sociedad Unión Radio para gestionar las dos emisoras, donde Prisa contaba con el 80% de las participaciones y Javier de Godó con el resto.

La adquisición fue aprobada por el Gobierno y los reguladores pero, señala García Santamaría (2017), "la sospecha de que la red de emisoras hubiese vulnerado la ley de OPAS tiene visos de verosimilitud" (p. 268), pues suponía que Prisa tuviera en sus manos

la mitad de las radios privadas españolas y un 65% de las audiencias. Además, aquello levantaba cada vez más asperezas en la competencia. Esta fue la reacción de Pedro J. Ramírez, entonces ya director de *El Mundo*.

> Jesús de Polanco ha demostrado con creces ser el más listo, el más espabilado, el más perceptivo y atrevido de los empresarios periodísticos españoles. Si su actividad no tuviera que ver con la diseminación de ideas y valores morales, con la conformación de la conciencia colectiva, con la materialización de un derecho ajeno cuya titularidad corresponde a cada ciudadano, su voracidad acaparadora no despertaría otra alarma que la que, en orden al detrimento de la calidad de la oferta, suscita toda tendencia al monopolio. (Juste, 2017, p. 24)

Por su parte, Martínez Soler (1998) hace hincapié en que Prisa "no hubiera podido sostener legalmente un diario, una emisora de radio y otra de televisión, a la vez, en ninguna ciudad norteamericana" (p. 77). Este autor pone sobre la mesa el caso de Rupert Murdoch en Washington, donde "había tenido que vender un diario en Nueva York, el *New York Post*, para poder conservar el Canal 5 de televisión, de su cadena Fox" (p. 77) por exigencia de los reguladores.

6.3.7.3. Un proyecto fallido: Cablevisión

Otro de los grandes proyectos de Prisa para su entrada en el mercado televisivo fue Cablevisión, una iniciativa de televisión por cable que había presentado en 1992 junto a Telefónica y Abengoa (cada una tenía un tercio del proyecto). Las quejas de la oposición –el PP intentó impedir que el convenio se extendiera en aquellas ciudades donde gobernaba– y la competencia pusieron en entredicho aquel proyecto, ya que consideraban que, de nuevo, había un favoritismo evidente por parte del Gobierno del PSOE, que ponía una infraestructura pública a favor de la privada.

Para Cacho (1999), aquel fue "el más escandaloso de los 'favores' efectuados por Felipe González a Jesús Polanco", y lo define como "un regalo realizado en el último

minuto, casi a uña de caballo", ya que el Consejo de Ministro aceptó el acuerdo entre Telefónica y Prisa días antes de las elecciones de 1996.

> El acuerdo significaba poner en manos privadas un bien público, poner graciosamente a disposición del cántabro [Polanco] la mejor –y casi única– red de cable existente en España gracias a las cuantiosas inversiones acometidas por una empresa pública como Telefónica. En palabras de un exministro socialista, Miguel Boyer, «era como poner la Renfe al servicio de Seur, y que por las vías de Renfe sólo pudieran circular las mercancías de Seur». (p. 51)

El caso de Cablevisión acabó llegando a la Comisión Europea, que abrió expediente al Gobierno español en 1996, poco antes de que José María Aznar consiguiera la victoria que le llevaría al frente del Ejecutivo. Fue algo que complicó aún más la situación ya que, pocos meses después, Juan Villalonga –íntimo amigo de la infancia del nuevo presidente– sería nombrado presidente de Telefónica.

Prisa rechazó las exigencias de las instituciones comunitarias para evitar el monopolio y garantizar la competencia y, además, las negociaciones siguieron su curso para crear una gran plataforma digital en España. Sin embargo, el interés en liderar el proyecto por cada una de las partes –lógicamente, el nuevo Gobierno estaba mucho más interesado que el anterior en este punto– acabó dando al traste con el mismo.

En septiembre de 1996, Villalonga comunicó que Telefónica abandonaba Cablevisión. "Tú todavía no sabes lo que es un editorial de *El País*", le advirtió Polanco cuando se lo comunicaron, según Cacho (1999, p. 66). Y así comenzó la primera guerra del fútbol.

6.3.7.4. Del cable al satélite: la primera guerra del fútbol

De forma paralela a Cablevisión, y a partir del éxito de Canal+, Prisa había dos nuevos canales de pago (Cinemanía y Documanía) en 1993, aunque con la peculiaridad de que emitían por satélite. Fue lo que entonces se llamó Canal Satélite, que poco a poco fue

ampliando su oferta temática. La salida de Telefónica de Cablevisión provocó que la sociedad que se había creado para este proyecto terminara siendo controlada al 100% por Prisa, que en 1996 decide aunar todas sus iniciativas televisivas, incluida Canal +, en una misma empresa, que recibe el nombre de Sogecable.

La sorpresa llegó cuando el Gobierno, a través de Telefónica, anunció el lanzamiento de Vía Digital (en inicio, llamada Plataforma Digital Española), su propio proyecto de televisión por satélite. Antes, ya había habido un intento de lanzar una televisión digital por parte de Radiotelevisión Española, algo que acabaría fracasando por la falta de músculo financiero de la cadena pública. Fue el motivo por el que el proyecto acabó siendo heredado por la Telefónica de Villalonga. Juste (2017) subraya que "fue entronado como jefe del juguete más preciado del que disponía el Estado, la joya de la Corona, Telefónica, la empresa española de mayor capitalización bursátil de entonces" (p. 154), algo que relaciona con el hecho de que el objetivo de Aznar era construir…

> … un imperio privado de medios de comunicación, al estilo de la cadena FOX de Rupert Murdoch (de cuya empresa matriz será consejero tras su salida del Gobierno), que pudiera rivalizar con los veleidosos RTVE y *El País*. José María Aznar sería así conocido como el promotor del primer medio de comunicación en castellano del mundo. Un primer indicador que apunta a esta tesis es el destino de Blesa, quien pasa de ser inspector de Hacienda, a ser nombrado consejero en Antena 3, en 1996. Fue la primera incursión del «grupo Aznar» en su intento constante de conseguir su propio holding afín: primero lo conseguiría, vía BOE, con RTVE; después, pensando en el largo plazo, con el nombramiento de varios de sus amigos en sectores estratégicos. (p. 142)

Es lo que hizo que el nuevo presidente de Telefónica tenía muchos críticos en el sector, pues consideraban que "pilotaba un transatlántico del Estado por méritos más políticos que empresariales y con más ego que experiencia", en palabras de Martínez Soler (1998, p. 128), que también señala:

> En el origen de esta guerra digital bárbara y suicida, en ambos bandos había muchas fechas cruzadas, muchos odios históricos, venganzas pendientes, envidias no

> disimuladas, pasiones mal contenidas, humillaciones embalsadas y otros comportamientos provocadores en una espiral violenta de acción y reacción. Claro que también había actos racionales, heroicos, balsámicos y edificantes, naturalmente menos llamativos, en ambos frentes. Por tanto, es difícil, prácticamente imposible, asegurar quién disparó primero.
>
> (...)
>
> Para unos, el pecado original de Jesús de Polanco estaba en la prepotencia y arrogancia del Grupo Prisa durante los años del Gobierno socialista, lo que, a su juicio, le llevaba a abusar de su posición preeminente en el sector de la comunicación en España y sacar ventaja frente a los demás grupos, entre los que generaba resentimientos descomunales. Para otros, el pecado original estaba en el propio éxito y en la calidad profesional del grupo, lo que le hacía imbatible, objeto de todos los deseos y blanco de todas las envidias. (pp. 48-49)

De acuerdo con el relato de Cacho (1999), el propio Villalonga nunca estuvo del todo convencido de la operación, ya que en aquel incipiente negocio la "rentabilidad para la compañía estaba por descubrir" (p. 53). Además, antes de llegar a lo más alto de Telefónica, Villalonga había tratado con Prisa como asesor de Bankers Trust en Cablevisión, así que intentó mantener la cortesía (Martínez Soler, 1998), algo que se demostró imposible.

Tal y como indica Juste (2017), la batalla entre Aznar y Prisa tenía varias aristas. En primer lugar, la política, puesto que "*El País* y el conglomerado de Prisa habían sido altavoz del PSOE y se dedicaban a atacarle día sí y día también" (p. 152). Pero también había un factor personal. Por un lado, por la forma en la que se rompió la relación entre Fraga, que en 1989 había fundado el Partido Popular, y el diario de Prisa. Por el otro, el hecho de que su abuelo, Manuel Aznar, había sido "un renovador de la radio en España", con importantes cargos en Cadena SER y Radio Nacional de España durante el franquismo. "Por todo ello, a Polanco le consideraba un usurpador, ayudado por su proximidad a Felipe González", recalca esta autora.

> Aznar era conocedor de todos estos entresijos, de la afrenta a su mentor, de la usurpación ilegítima de *El País*, de la SER, de Antena 3 Radio. Le hervía la sangre ver en Canal + como [sic] se ridiculizaba su figura en *Las noticias del guiñol*. (...) No

> había tiempo que perder, pues el feudo de Polanco se había expandido como la espuma y había logrado conquistar América. Se sentía entonces como Fernando el Católico, con la autoridad de quitar de en medio a Jesús de Polanco, un simple capitán de navío, como Colón, que había osado entronarse como dueño del país y las colonias (p. 153).

Pronto aparecería el que sería el punto de gravitación de todo el conflicto: la retransmisión de los partidos de fútbol, que se convirtió en el elemento diferenciador para captar clientes de pago. En aquel entonces, esos derechos televisivos estaban repartidos entre Canal + y la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA), pero expiraban en 1998, momento en el que se tendría que negociar un nuevo contrato, de cinco años de duración. Martínez Soler (1998) recuerda que:

> Jesús de Polanco, Cándido Velázquez y los directivos de las cadenas de televisión autonómica dormían en sus laureles, confiados en que tenían los derechos audiovisuales en el bolsillo *per saecula saeculorum* y en que los contratos vigentes hasta 1998 se renovarían casi automáticamente hasta el 2003. Eran completamente ajenos a la ruina que se les podía venir encima por obra y gracia de uno de sus competidores más avispados y –cómo no– a causa también de las innovaciones y avances tecnológicos que convertían los viejos contratos blindados de la era analógica en papel mojado en la era digital. (p. 97)

Ahí es cuando aparece de nuevo Asensio, que fue negociando individualmente con cada club hasta convertirse en el dueño de los derechos de 13 equipos de Primera División (los más relevantes) para los siguientes años, una tarea para la que contó con una importante ayuda política, de acuerdo con Cacho (1999). De este modo, el dueño de Antena 3 utilizó una nueva sociedad para gestionar las retransmisiones, llamada Gestora de Medios Audiovisuales (GMA), que facilitaría las emisiones a Antena 3 mediante un convenio.

El problema es que no tenía músculo financiero suficiente para afrontar los pagos comprometidos con los clubes. "Había que liberarlo de esos compromisos, asegurando su fidelidad como editor afecto al nuevo Gobierno. ¿Quién podía pagar la cuenta de esta operación política? Nadie mejor que Telefónica", relata Cacho (1999, p. 53).

En este proyecto, Telefónica también contaba con Televisión Española como socia, además de algunas cadenas autonómicas clave, como Televisió de Catalunya, Telemadrid, Canal 9 o TVG, estas tres últimas en regiones controladas por el mismo color político que el Ejecutivo central. Además, remarca Juste (2017) este era un proyecto "sólidamente asentado en la unión entre el BBVA, La Caixa y Telefónica, afines en este momento al Gobierno del PP" (p. 154).

En noviembre de 1996, Vía Digital se presentó en público en un evento al que acudieron las distintas partes involucradas, como el propio Asensio, Mónica Ridruejo (RTVE), Jordi Vilajoana (TV3) y Luis María Ansón, que estaba representando a Emilio Azcárraga, de Televisa, interesado en entrar en el mercado español. También se unió Unidad Editorial, propietaria de *El Mundo*:

> Según el acuerdo de constitución de la Plataforma Digital Española, Telefónica tenía el 35 por ciento de la nueva sociedad; Antena 3 TV, RTVE y Televisa contaban con un 17 por ciento cada una; y el resto se repartía entre TV-·, Telemadrid, Canal-9, TVG y Unidad Editorial. Al día siguiente del anuncio de aquel acuerdo de intenciones, el diario *El País* publicó la noticia y la foto de lo que bautizó, desde el primer momento, como "la plataforma del Gobierno". El diario de referencia de la democracia española pisó el acelerador en una carrera por quebrantar sus propios principios de estilo, que le obligaban a separar opinión de información. (Martínez Soler, p. 124)

Mientras tanto, *El País* y *El Mundo* tomaron partido por cada una de las plataformas, "lo que explicaba –aunque no justificaba– sus posiciones desigualmente sesgadas y abiertamente comprometidas, siempre enfrentadas, en esta guerra y en todo aquello que la precedía o la rodeaba" (Martínez Soler, 1998, p. 50). En este tiempo, Ramírez y Aznar entablaron una relación de proximidad que iba incluso más allá de la de Cebrián y González. "Sería difícil imaginar esta exhibición de proximidad y de amistad entre el director de un periódico nacional y el jefe del Gobierno central de un país democrático sin dañar la apariencia de imparcialidad e independencia de ambos poderes". (p. 71)

En mitad de estas tensiones, Prisa había adquirido el control del diario deportivo *As*, tras un acuerdo con el Grupo Semana, que se queda solo con un 25%. Era una forma

de tener un medio importante en un nicho que se convertiría crucial para su negocio televisivo, pero también de competir con Zeta, que tenía en su poder otro periódico deportivo, *Sport.* En cambio, y para sorpresa de todos, ambos volverían a ser aliados.

Cuando todos los acuerdos parecían cerrados, Asensio empezó a mostrar más reticencias sobre el acuerdo, ya que tenía que afrontar una serie de pagos con los bancos en las siguientes semanas y aún quedaban un par de meses para que comenzara a recibir la cantidad acordada con Telefónica, que no acababa de aceptar un pago al contado para solventar la situación. "Directivos del monopolio justificaron más tarde la timidez de su empresa aludiendo al respeto (algunos lo llaman miedo) que le imponía un grupo de comunicación como el de Polanco" (Martínez Soler, 1998, p. 135). Además, Villalonga se negaba a aceptar un pago adicional, a modo de comisión para Asensio, tal y como este le había comenzado a exigir.

De forma sorpresiva, el 24 de diciembre de 1996, Asensio firma con Prisa el conocido como Pacto de Nochebuena, de donde saldría la empresa conjunta Audiovisual Sport, que aunaba tanto a Gesport (Sogecable) como Gestión de Medios Audiovisuales (GMA). Cada parte se quedaba con un 40%, mientras que el 20% restante iba para el canal público catalán, dueño de los derechos de los equipos de la región. "Inmediatamente después, Audiovisual Sport los vendió en exclusiva a Canal Satélite Digital (CSD) para su explotación en régimen de *pay per view*, derechos por los que CSD pagaría 15.000 millones" (Cacho, 1999, p. 82), donde el dueño de Antena 3 se llevaría su parte correspondiente, 6.000 millones.

Aquel movimiento fue visto como una traición por parte del Gobierno, cuya plataforma acababa de sufrir un revés que podía ser letal. Según declaró Asensio en el Congreso, el portavoz del Ejecutivo, Miguel Ángel Rodríguez, le llamó ese día y le dijo lo siguiente: "Antonio, tú sabrás lo que haces… pero si hoy firmas con Polanco, atente a las consecuencias" (Martínez Soler, 1998, p. 148). A partir de aquí, se recrudecieron los ataques cruzados entre los periódicos de cada bando, que llegaron a demostrarse como meros órganos de propaganda. Martínez Soler (1998) lo ilustra con un ejemplo:

> Si el presidente del Grupo Prisa hubiera leído con atención la doble página más que premonitoria de *El Mundo* sobre las "20 claves" hubiera sacado de ella más provecho que de la lectura del mismísimo *Boletín Oficial del Estado*. Allí estaban esquematizadas las operaciones previstas por el bando contrario: leyes reguladoras de la televisión digital (...), nuevas normas sobre homologación de descodificadores para retrasar a la plataforma de Prisa en beneficio de la de Telefónica, legislación sobre el fútbol por televisión, nuevos impuestos, persecuciones judiciales contra los disidentes, etc. (p. 164)

6.3.7.5. El Gobierno contraataca: la segunda guerra del fútbol

Llegados a este punto, la batalla se recrudeció y tanto Prisa como Telefónica sacaron todo tipo de artillería judicial y mediática. Eso no quitaba que hubiera negociaciones de forma casi permanente para tratar de aunar ambos proyectos, la opción más lógica desde el punto de vista empresarial:

> Si había acuerdo, el negocio era más fácil para ambos. Si no lo había, el negocio era ruinoso, ya que los gastos se dividían y los gastos se multiplicaban (dos antenas, dos satélites, dos decodificadores, etc.) Ambos aguantaron hasta el límite para desanimar y hundir al otro. (Martínez Soler, 1998, p. 135)

La cuestión es que, aunque Telefónica se había quedado sin un elemento tan crítico para su plataforma como los derechos del fútbol, seguía teniendo en su favor al Gobierno y decidieron continuar con el proyecto. El 27 de diciembre, tras una reunión del gabinete de crisis del Ejecutivo, "el 'núcleo duro' del Partido Popular decidió aceptar el envite de Polanco e ir a la batalla con todas sus consecuencias. MAR obtuvo carta blanca para fustigar al contrario cuanto creyera menester" (Cacho, 1999, p. 169). Uno de los principales objetivos era negociar con Jordi Pujol, líder de Convergència i Unió (CiU), que poco antes había posibilitado la llegada al poder de Aznar, para que provocara la salida de la televisión pública catalana del acuerdo.

El 24 de enero de 1997, Telefónica y sus socios firmaron el acuerdo para constituir su plataforma digital. Según Cacho (1999), se trataba de un pacto "casi imposible, trufado de desconfianza y malos augurios" (p. 184).

> CSD disponía de uno (sic) descodificador suficientemente probado, de un catálogo de abonados y de experiencia suficiente para gestionar todo ello. En resumen, Polanco y sus socios contaban con el principal activo del negocio, puntos determinantes en una estrategia de monopolio y, por lo tanto, no negociables.
>
> Frente a eso, había una organización que no contaba con ninguno de tales activos, sino simplemente con la voluntad de tenerlos algún día. La diferencia era abismal. (p. 201)

Poco después, el 30 de enero, comenzaban a emitir los 25 canales de Canal Satélite Digital desde Luxemburgo. Finalmente, la sociedad estaba participada en un 85% por Sogecable, que había cedido el 15% restante a Antena 3 Televisión como parte de su acuerdo. Durante los primeros años, tuvieron que afrontar cuantiosas pérdidas durante años, como es habitual en iniciativas de este tipo (García Santamaría, 2017).

En esta guerra, también hubo una batalla por quedarse con la exclusividad del cine de las principales productoras de Hollywood, algo que infló aún más los costes, que ya son altos de por sí por la inversión en infraestructura y que se habían disparado ya por la adquisición del fútbol. Fraguas (2020, pp. 22-23) incide en que las distribuidoras "vendieron a precio de oro algunas de sus reducidas mejores cintas, envueltas en muchas otras sin valor, agrupadas en paquetes sobrepreciados" (p. 22). Para Cacho (1999),

> España se había convertido en una especie de El Dorado para la industria de Hollywood, todo porque dos grupos de nuevo cuño, enzarzados en una pelea suicida, estaban dispuestos a pagar entre cinco y diez veces más por su cine de lo que se pagaba en Francia o en Italia. La estrategia de Prisa era sencilla: consistía en sacar a Vía del mercado dejándola ayuna de contenidos para, barrida toda posible competencia, renegociar precios con los proveedores. (p. 494)

Unos días más tarde, el Gobierno movió ficha. Esta vez, mediante el BOE, donde establecieron una serie de exigencias para la emisión por satélite, de modo que se obligaba a las empresas del sector a inscribirse "en un registro del Ministerio de Fomento antes de su salida a emisión, así como demostrar que sus decodificadores eran compatibles con los del resto de operadores" (Juste, 2017, pp. 155-156), además de aumentar el IVA del 7 al 16% para las televisiones de pago.

En este punto volvió a aparecer la Comisión Europea, que mandó un aviso a las dos partes. Sobre Prisa, explicaban que su "principal preocupación" era que "el descodificador no se convierta en un instrumento para que el propietario pueda crear una posición dominante". En el caso del Gobierno, decía que vigilarían "si el nuevo reglamento español es intervencionista".

Mientras tanto, el Consejo de Ministros decidió regular el fútbol televisado y asegurar libre acceso a los partidos más importantes, ya que consideraban algo amparado por la libertad de información constitucional, al tratarse de un asunto de interés general. "Durante el mes de enero, el Gabinete de crisis del palacio de La Moncloa, fortalecido con la presencia entusiasta de Pedro J. Ramírez, no hacía más que pensar en cómo sacarse la espina de la 'traición'", explica Martínez Soler (1998, p. 201), algo con lo que "retrasarían las emisiones de Canal Satélite y bloquearían la espectacular ventaja que tenía debido al control total de los derechos del fútbol".

Fue así como se fue ahondando en una "guerra digital, desatada y extendida con medios precapitalistas y mafiosos inimaginables" (p. 29), donde el papel de los periódicos de cada parte cada vez era más central.

> Durante los primeros meses de 1997, *El País* y *El Mundo* dedicaron muchas energías y páginas enteras a defender los intereses de sus respectivas plataformas y a explicar el conflicto digital, con un sesgo tan interesado que acabó perjudicando, en distinto grado, a la calidad y credibilidad de ambos diarios. Las páginas de comunicación de los periódicos españoles mostraron un exceso de oferta informativa sobre lo digital tan notable que a menudo sólo servía para aburrir al personal. Además, la misma noticia

> procedente de idéntica fuente era publicada en *El País* y en *El Mundo* de tal forma que cualquier parecido entre ellas era pura coincidencia. (Martínez Soler, p. 187)

En palabras de Caño (2022a), fue algo que produjo daños "en la imagen y la reputación de *El País*", ya que "el periódico se movió como un ejército en una guerra, con un enemigo bien conocido y una causa sobre la que no cabía la menor discrepancia", donde "se actuaba por órdenes y sin rechistar" (p. 214).

6.3.7.5.1. *El caso Sogecable*

En mitad de este desaguisado, se produjo el estallido del caso Sogecable. Todo empezó con una serie de artículos publicados en la revista *Época*, en la que se explicaban unas supuestas irregularidades de la sociedad, entre las que destacaban la apropiación indebida del dinero de las fianzas de los aparatos y una gestión fraudulenta del cobro del IVA. Aquello era fruto de un informe elaborado por los economistas Rafael Pérez Escolar, Gerardo Ortega y Ramón Tamames, que después aseguraron que había sido un encargo de un secretario de Estado, aunque no revelaron su identidad (y todos los sospechosos negaron haberlo pedido).

Aquello desembocó en una serie de demandas judiciales contra Sogecable, una de ellas de Jaime Campmany, director de la revista *Época* y antes del diario franquista *Arriba*. El editor, además, era familiar de la fiscal María Dolores Márquez de Prado, entonces pareja de Javier Gómez de Liaño, el juez encargado de instruir la causa. El magistrado imputó a una veintena de consejeros de Sogecable, entre los que estaban los propios Cebrián y Polanco, que solo podían salir de España bajo autorización judicial.

El exdirector de *El País*, de hecho, estuvo a punto de entrar en prisión preventiva, algo que se habría evitado gracias a la presión del entonces jefe del Estado, Juan Carlos de Borbón, al Gobierno (Martínez Soler, 1998; Cacho, 1999). Fueron unas circunstancias que el Ejecutivo trató de exprimir al máximo, como muestra que la imagen del dueño de Prisa entrando en la Audiencia Nacional se repitiera hasta 65 veces en el Telediario de TVE (Martínez Soler, 1998).

Todo lo anterior hizo que el seguimiento del caso Sogecable escalase a nivel internacional, con medios de referencia como *The New York Times*, *The Wall Street Journal* o *Der Spiegel* cubriendo el caso con una posición favorable a Prisa. También hubo decenas de adhesiones al grupo de comunicación por parte de personalidades e intelectuales a nivel internacional, como fueron los casos de Gabriel García Márquez, Norberto Bobbio o Umberto Eco.

Mientras tanto, las polémicas decisiones del juez Gómez de Liaño, como la prohibición de salir de España sin autorización para los máximos responsables de Prisa, eran tumbadas por la Audiencia Nacional. Cebrián recusó a Gómez de Liaño para que no pudiera instruir el caso por "enemistad manifiesta" e "interés directo en la causa" (Martín Soler, 1998, p. 220), algo que "marcó el principio del fin" (p. 222) de la guerra digital.

"Como fruto de la chapuza y la torpeza profesional, más que de la presunta mala fe del instructor, el 'caso Sogecable' se fue diluyendo como un azucarillo en agua y, en su lugar, fue emergiendo el 'caso Liaño'", comenta Martínez Soler (1998, p. 216). Cacho (1999), que era uno de los demandantes, lo cuenta desde otra perspectiva:

> El caso es que no fue posible instruir el sumario. Los Polancos querían un juez a la carta, y no el predeterminado por la ley. Como no lo consiguieron, arremetieron contra él hasta dar con sus huesos en tierra. Suprema paradoja: el magistrado que empezó la instrucción no solamente no consiguió acabarla, sino que las personas a las que investigaba le sentaron en el banquillo de los acusados.
>
> El 16 de junio de 1998, el mismo día en que se ordenó el archivo del caso Sogecable, la Sala decidía procesar a Javier Gómez de Liaño, casualidad por tres supuestos delitos de prevaricación, a pesar de que como juez instructor obró siempre de acuerdo con el fiscal y siguiendo sus criterios. (Cacho, 1999, p. 262)

Finalmente, Gómez de Liaño fue condenado a 15 años de inhabilitación por un delito continuado de prevaricación. Sin embargo, Aznar le indultó en el 2000.

6.3.7.5.2. *Telefónica compra Antena 3*

Tal y como recuerda Martínez Soler (1998), "el fútbol tenía dos llaves, y ambas eran necesarias para que un partido entre equipos de distinta cuadra pudiera emitirse por televisión" (p. 255). Así, el 24 de julio de 1997 llega un nuevo giro de guion: Villalonga ofrece comprar a Asensio tanto su participación en Antena 3 como de la Gestora de Medios Audiovisuales, que era quien tenía los derechos del fútbol.

En total, le ofreció 44.000 millones de pesetas y el fundador de Zeta volvió a cambiar de bando. Por un lado, vendió el 56% de sus acciones en Antena 3, de las cuales un 25% fueron para Telefónica y un 31% a Santander; por otro, la teleoperadora se hace también con el 51% de Gestora de Medios Audiovisuales.

Sin embargo, no solo fue clave la oferta económica, sino el hecho de que Asensio nunca se llegó a entender con Prisa (Martínez Soler, 1998; Cacho, 1999), entre otras razones, por la altivez de sus directivos.

> Los de Prisa padecían aún ciertos síntomas de la *paisitis*, aquella enfermedad mezcla de altanería aristocrática y soberbia pueril que les hacía ir por el mundo despreciando a los colegas que no estuvieran bajo el cielo protector de *El País*. No era un pecado exclusivamente español. A los arrogantes redactores de *The New York Times* les ocurría algo parecido (Martínez Soler, 1998, p. 263)

Sobre este punto, Cacho (1999) considera que "uno de los errores más graves cometidos por Polanco" fue no haber hecho esa misma oferta por Antena 3, algo que le habría garantizado la totalidad de los derechos de retransmisión, pero también un importante impulso económico. "Solo Antena 3 ganó 13.143 millones de pesetas en 1998, casi un 40 por 100 más que los 8.274 millones de pesetas (en un año, por otro lado, excepcional para el editor) ganados por todo el Grupo Prisa" (p. 505).

En consecuencia, Canal Satélite presentó una querella por estafa contra Antonio Asensio, José Ramón Franco y Javier López, porque consideraban que habían vendido "lo mismo dos veces". Tal y como denunciaban en el escrito, "transmitieron a Canal

Satélite y a Audiovisual Sport (...) unos derechos sobre el fútbol, por 15.000 millones de pesetas, como si estuvieran libres de cargas, cuando estaban pignorados por Antena 3 TV en garantía de un préstamo de 12.000 millones de pesetas" (Martínez Soler, 1998, pp. 262-263). Con todo, Vía Digital comenzó sus emisiones el 15 de septiembre de 1997, para lo que fue necesario una carrera a contrarreloj.

> Telefónica consiguió finalmente la emisión de la mitad de partidos de primera división, mientras que Sogecable, aunque tenía los derechos de la casi totalidad de clubes de primera división, tuvo que ceder la mitad a su competidora. Como en ese momento Telefónica –a diferencia de Sogecable– carecía de una implantación masiva en televisión por satélite, este hecho significó un aliciente fundamental para atraer nuevos clientes y constituirse como plataforma de televisión por satélite de referencia. (Juste, 2017, p. 155)

Además, Vía Digital tuvo una gran acogida de público, "hasta el punto de que el canal dispuso desde el principio de un número de potenciales suscriptores en lista de espera que rebasaba con mucho la capacidad de instalación" (Cacho, 1999, p. 506).

> Enfrente, un Canal Satélite Digital (CSD) en una posición competitiva muy ventajosa como heredero del *know how* y la lista de clientes de Canal Plus, pero inmerso en un horizonte financiero preocupante por culpa de los compromisos de pago asumidos, compromisos que presuponían la firme determinación de los socios bancarios de seguir tirando de chequera al ritmo que demandara Cebrián.
>
> Estaba claro que CSD era en aquel momento imbatible, pero el peligro para Polanco residía en que, a pesar de todo, Vía consiguiera meterle un buen mordisco a un mercado todavía muy estrecho, haciéndose con una cuota del 25 por 100 del mismo, con lo cual se alejaba en el tiempo el *break-even* de la plataforma polanquil. Con la diferencia, además, de que Vía tenía un endeudamiento insignificante, lo que implicaba mayor capacidad para aguantar y perder dinero que CSD.
>
> La salida al aire de Vía Digital supuso la ruptura del monopolio de la televisión de pago al que siempre había aspirado Jesús Polanco y la desaparición del «negocio chollo» consiguiente. El cántabro perdía en el envite mucho dinero. O, para ser

> exactos, dejaba de ganarlo. Algunos han calculado que la televisión digital de pago en régimen de monopolio podía dejar más de 40.000 millones de pesetas al año limpios de polvo y paja, lo cual le hubiera supuesto a Polanco 10.000 millones de beneficios por esta vía, más que todo el Grupo Prisa junto. (p. 607)

6.3.7.5.3. *Obligados a ceder*

De este modo, Audiovisual Sport tuvo más pérdidas de las esperadas –19.000 frente a 12.000 millones de pesetas; ajustando el IPC, serían 205 y 129 millones de euros, respectivamente–, algo que les dejaba en causa de disolución, lo que intentaron solucionar con una ampliación de capital.

Además, le acabaron vendiendo el fútbol a Vía Digital por 15.000 millones de pesetas, cuatro veces menos de lo que pedían en un primer momento, para los siguientes diez años. Al mismo tiempo, la plataforma de Telefónica les cedía los derechos de los partidos de Champions League –que habían sido comprados previamente a Televisión Española– por 14.000 millones en cuatro años.

> Es decir, que don Jesús se ha metido en el bolsillo 1.000 millones de pesetas, lo que no está nada mal, cuando hace seis meses estaba pidiendo 56.500. *The beauty of the thing* es que Telefónica estaba madura, quería pagarlos, y fue el propio Polanco quien dio calabazas a Villalonga y le salvó de tamaño despilfarro cuando, en uno de sus ataques de arrogancia, dijo aquello de «o todo o nada». El precio de la soberbia. (Cacho, 1999, p. 551)

No es el único dato que explica el desastre económico que supuso esta operación para Prisa. Este autor también recuerda que Polanco "había pasado de ganar 10.000 millones de pesetas limpios en 1996 con su Canal Plus a perder más de 3.000 millones al mes por culpa de Canal Satélite Digital (CSD), y todo para conseguir apenas 72.000 nuevos abonados" (p. 565).

Entre tanto, Prisa decidió sacar a bolsa a Sogecable a mediados de 1999, en un momento en el que había perspectivas de crecimiento y el grupo gozaba de prestigio, pero

también se trataba de "un periodo de euforia financiera en el que captar dinero de los mercados financieros era prácticamente una tarea fácil" (Albornoz, Segovia y Almiron, 2020, p. 39). Así relata Cacho (1999) lo ocurrido:

> Tras varias ampliaciones de capital, y acuciados por la falta de entusiasmo de los accionistas para seguir poniendo dinero, los de Prisa decidieron con la llegada de la primavera dar el gran golpe y sacarle los duros al mercado, anunciado la salida a Bolsa del 25 por 100 del capital de Sogecable. Era la huida hacia adelante del cántabro.
>
> Ante los ahorradores se iba a presentar una sociedad que perdió dinero en el 97 y en el 98 y que volverá a perderlo en el 99. A blanquear tan inquietante fachada acudió con presteza un banco de negocios tan reputado como Morgan Stanley, dispuesto a certificar («operación Wilma») que la sociedad valía la friolera de 400.00 millones de pesetas, de donde se infiere que ese 25 por 100 equivalía a 100.000 millones, cifra que, curiosamente, se corresponde con la que Polanco quería cobrar, de grado o por fuerza, a Juan Villalonga por fusionar las plataformas. (p. 550)

La cuestión de fondo era que nunca hubo un mercado suficiente para que pudieran convivir ambos proyectos, y eso suponía un agujero de dinero para las matrices. Además, Vía Digital no tenía futuro sin fútbol y Telefónica estaba afrontando toda la inversión necesaria para conseguirlo, mientras que el resto de socios no tenían esa capacidad financiera. Los únicos que sí podían aportarla eran Televisa, pero hubo un desencadenante fatal: Azcárraga, su propietario, había fallecido en 1997. Su muerte provocó una serie de problemas en este conglomerado mediático, que se vio obligado a centrarse en ellos antes que en este hipotético negocio en España.

Por otro lado, Villalonga también tuvo que lidiar con la presión de los accionistas de Telefónica, donde había importantes fondos de inversión estadounidenses, "muy sensibles al exceso del ruido y al miedo" (Martínez Soler, 1998, p. 249) a los que Prisa podía hacer "mucho daño removiendo la plataforma bajo los pies de esos fondos de inversión". Fue lo que dio el impulso definitivo para llegar a un acuerdo con Polanco y dar así por finiquitada esta guerra.

6.3.7.6. La fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital

En 2002 se produciría la fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital, aunque en términos reales fue, más bien, una absorción. Así, Sogecable amplió capital para integrar la plataforma de Telefónica, operación de la que surge Digital +. En esta, Prisa controla la compañía, pero tiene un 16,4% de las acciones, mientras que Telefónica se queda con el 22%.

Aquello fue el inicio de los graves problemas financieros que tendría el grupo años más tarde, empezando por el hecho de que Sogecable tenía que asumir la deuda de Vía Digital, además de la propia.

> Aunque Sogecable no consolidaba cuentas con Prisa, los ingresos de explotación de Prisa y Sogecable eran entonces similares. Si en el año 2003, Prisa ingresaba 1.305 millones, la cifra de Sogecable ascendía a 1.174 millones. Y en el año 2004, la división audiovisual facturaba 1.418 millones y Prisa 1.426 millones. Sin embargo, y en este último año, mientras que Sogecable perdía 164 millones, Prisa ganaba 105 millones. (García Santamaría, 2017, p. 279)

Asimismo, este autor se pregunta "si el aparente fracaso económico de Vía Digital no alcanzó realmente su objetivo político, que era frenar el crecimiento y la consiguiente influencia del grupo que presidía entonces Jesús Polanco" (p. 180), ya que desde aquel momento Prisa "comenzó una carrera de endeudamiento, cuyas consecuencias fueron muy nocivas para el devenir de la compañía".

Las guerras televisivas, eso sí, dejaban en un segundo plano todo lo que tenía que ver con internet. "Desde Wall Street, la guerra digital pudo verse como una pelea colorista y zarzuelera de un patio de vecinos o la de unos transeúntes de otro siglo discutiendo por un asiento en la diligencia", defiende Martínez Soler (1998, p. 302), quien también remarca que "la guerra digital española fue anacrónica", ya que llegó "unos años después de que hubiera estallado con estrépito la guerra mundial de las telecomunicaciones", mientras que lo que sucedió en España quedó "reducido a una simple anécdota, a una guerrilla provinciana en el contexto internacional".

Solo hay que recordar que Google se fundó en 1998 y, un año más tarde, había recibido una inyección de 25 millones de dólares por parte de Sequoia Capital y Kleiner Perkins. Poco después, lanzarían AdWords, la plataforma de anuncios que se convirtió en el núcleo de su negocio y con la que conseguirían dominar la publicidad digital (Srnicek, 2018), arrasando por completo por negocios tradicionales como la propia prensa.

6.4. De la informática a internet: nace *El País Digital*

En 1996, momento en el que el proceso de expansión de Prisa estaba en apogeo *El País* lanzó su edición digital, a la que está dedicada el próximo bloque. En él, se explican los inicios del proyecto y con qué filosofía se llevó a cabo. Durante sus cuatro primeros años, se trataba de una web que se actualizaba una vez al día con los contenidos de la edición impresa, si bien acabaron incorporando noticias de última hora para determinados acontecimientos de relevancia.

En aquel momento, ni siquiera se miraba a internet como negocio, sino que esta edición tenía más bien un carácter exploratorio. Es algo que provocó que, durante años, apenas se destinaran recursos para la web, pese a las ingentes inversiones de aquellos años en ámbitos como la televisión. Sin ir más lejos, su plantilla estaba formada por recién licenciados que trabajaban en turnos nocturnos realizando tareas mecánicas para volcar la edición empresa en la digital.

6.4.1. La primera edición digital de *El País*

A principios de los 90, se produjo un cambio sustancial en la forma de trabajar con ordenadores en las redacciones, que comienzan a adoptar el modelo de autoedición (*desktop publishing*) que "suponía, a grandes rasgos, completar el conjunto de los procesos de digitalización de los elementos que intervenían en la fabricación" (González Díez y Pérez Cuadrado, 2013, p. 35) y se convertiría en el estándar del sector.

Era una forma de optimizar los recursos en la preimpresión, ya que era un sistema de maquetación integrada e interactiva que permitía "definir y manipular con absoluta precisión cualquier combinación de puntos y líneas en un plano" (p. 35). De Pablos (2001) define estos años como "la gran década de la implantación informática en la prensa":

> Se vulgarizó la fotocomposición, se estableció la maquetación en pantalla, surgieron tecnologías favorecedoras de la infografía (es el caso del entorno Apple), aparecieron fantásticos programas (PageMaker, FreeHand e Illustration son tres ejemplos), se conocieron los exploradores de imágenes y de texto de sobremesa y se inició el proceso de transmitir telemáticamente los ficheros informáticos con contenido periodístico, textos sueltos y metido en páginas. (p. 20)

Si bien la informática era ya una realidad en las redacciones, no se puede decir lo mismo de internet, que por aquel entonces era una tecnología apenas extendida en España. A modo de anécdota, cabe recordar que a mediados de los 90 se debatía sobre la denominación adecuada de los periódicos accesibles en internet era "periódico cibernético o informático o electrónico" (Reig, 1998, p. 157), aunque finalmente acabaron ganando 'digital' o el anglicismo *online*.

En 1994, Prisa contrató para la dirección técnica de *El País* a Fernando Schwartz, ingeniero aeronáutico experimentado en el desarrollo de simuladores multimedia para pilotos de vuelo e hijo del diplomático del mismo nombre, que tuvo distintos puestos de responsabilidad en *El País* y por entonces era uno de los presentadores Lo + Plus en Canal +. En un inicio, su cometido era "analizar la posibilidad de lanzar una línea de soportes informativos multimedia (CD-ROM), al tiempo que participaba en la configuración técnica de las rotativas" (Estévez, 2002, p. 79).

Aquel proyecto no salió adelante hasta años después. No obstante, continuó analizando posibilidades tecnológicas para la empresa junto a Rogelio García, director de Comunicaciones de *El País*, con quien compartía la entonces exótica afición de navegar por internet. "En cuanto pudimos agenciarnos un módem, comenzamos a utilizar mi PC para conectarnos a internet en los ratos libres y visitábamos con frecuencia el *San José*

Mercury News, uno de los más logrados periódicos *online* de la época, soñando con que un día *El País* tuviera algo parecido", explica el propio Schwartz (Estévez, 2002, p. 80), que recuerda cómo surgió la primera *demo* de *El País* en la red:

> Me bajé un servidor gratuito de internet, el html del CERN (Centro Europeo de Investigación Nuclear) y las especificaciones del HTML de la época. Utilizando el Notepad elaboramos una primera página Web en el verano de 1995, con el consentimiento tácito del director de informática, Santiago Salmerón. Una vez completada, se la enseñamos a Santiago, quien se mostró interesado con nuestra iniciativa y nos animó a proseguir con ello si nos quedaba tiempo tras cumplir con nuestras respectivas obligaciones laborales. Acto seguido fui a comprarme la guía *Aprenda Visual Basic en 21 días*, la única que resultaba asequible para mi nivel básico de conocimientos de la materia. Al cabo de un mes, habíamos logrado un programa muy rudimentario pero que permitía generar un periódico a partir de plantillas. El programa generaba páginas HTML a partir de dichas plantillas, las colocaba en carpetas predeterminadas y permitía crear enlaces de unas páginas a otras. (Estévez, 2002, p. 80)

La competencia de la prensa escrita en internet aumentaba por momentos y periódicos como *ABC*, *La Vanguardia* o *El Periódico de Catalunya* les llevaban la delantera en este campo, aunque el desembarco con mayor fuerza fue el de *El Mundo*. Incluso publicaciones regionales más modestas, como el periódico gijonés *El Comercio* o la revista *El Temps*, lanzaron sus ediciones *online* (Yunquera, 2016). Sin ir más lejos, el 12 de noviembre de 1994, *El País* publicaba el siguiente teletipo:

> Las ediciones diarias de *El Periódico de Cataluña* y *El Mundo* ya pueden ser leídas en ordenador, de forma experimental, según se anunció ayer en las jornadas internacionales de Ciencias de la Información de la Universidad de Navarra. Los usuarios pueden acceder a través de la red Servicom a la portada, páginas de opinión, guía de televisión y al resumen de las noticias. ("Dos diarios prueban sus ediciones informáticas", 1995)

Mientras tanto, la radio y la televisión en España solo hicieron una aparición tímida en internet y, durante muchos años, "se limitaban a ofrecer datos corporativos sobre la

cadena y la programación" (García Avilés, 2013, p. 185), ya que no las consideraban "una plataforma periodística, ni una herramienta para incrementar la interacción con la audiencia" (p. 186). Pero eso no era consuelo para Prisa, que estaba viendo cómo su principal marca quedaba relegada en la nueva carrera tecnológica de la prensa.

Schwartz recuerda que "de repente, internet ya no era una anécdota, sino un ámbito de desarrollo en el que *El País* se estaba quedando atrás. Desde las alturas de Prisa nos llegó la consigna de preparar el lanzamiento de nuestra propia edición digital" (Estévez, 2002, p. 80). Con esta guisa, tuvo que preparar un proyecto a contrarreloj para la dirección del periódico, basándose en el trabajo que había realizado previamente a modo de demo.

> La presentación tuvo una buena acogida y, a partir de ese momento, abandoné mis otras responsabilidades y me volqué totalmente al desarrollo del nuevo proyecto tutelado por José Luis Alegre [hombre clave para los proyectos especiales de *El País*], quien haría gala de sus muchos años de experiencia en la empresa a la hora de tender puentes con la Redacción y la Gerencia de *El País*. (p. 81)

Lorenzo Romero, uno de los subdirectores de *El País*, se integró en el proyecto poco después, a fin de aportar la visión periodística. Según Schwartz,

> Lorenzo marcó la pauta en aspectos como la presentación que debían tener las informaciones en el nuevo soporte, y las necesidades que podían tener los redactores a la hora de trabajar con aquel programa y, terminada esta misión, volvió a sus responsabilidades en la Redacción. Con las indicaciones de Lorenzo y la dedicación de un par de programadores traídos de otros departamentos de la casa, hicimos un diseño de lo que llegaría a ser *El País Digital*. Recuerdo las Navidades de 1995 sin vacaciones y pasando jornadas interminables en un improvisado zulo al lado de las rotativas, donde el fuerte olor de los disolventes hacía aún más penosas las horas extras, a pesar de la enorme ilusión que a todo el equipo nos hacía sacar adelante el proyecto. (p. 81)

El diseño provisional tuvo como apodo *La Araña*, "por su aspecto negro y tentacular, con un primer menú que daba acceso a cuatro opciones: *El País*, *Cartas de los Lectores*, *Sugerencias* y *Debates*, así como un hueco publicitario" (pp. 81-82). De forma paralela,

se hacían algunos ensayos en la Escuela de Periodismo del periódico, cuyo director fue Joaquín Estefanía desde 1993, año en el que dejó el periódico.

> Desde el primer momento decidimos que la Escuela de Periodismo iba a ser el laboratorio del periódico. Ahí ensayábamos cosas que luego se aplicaban en la redacción, siempre con el método prueba-error. Era mucho más fácil sacar la pata si la metíamos, pero también suponía contradicciones y dificultades.
>
> La gran paradoja es que los jóvenes que venían estaban mucho más habilitados que los mayores para trabajar con las nuevas tecnologías. Pero siendo así, cuando les preguntabas dónde querían trabajar en un futuro, ellos siempre decían que en el papel. Era una cuestión muy romántica, y todavía hay algunos que siguen pensando lo mismo, cuando ya no existe esa división.
>
> Una de las cosas que ensayamos fue la radio digital y, con bastante antelación al resto del periódico, la fusión de las redacciones digital y de papel. Empezamos a probar en 1996, al poco de salir la edición digital. Ensayar este tipo de proyectos era una necesidad del periódico. (comunicación personal, 2020)

El visto bueno de la dirección llegó en abril de 1996, cuando eligieron como directora de la edición digital a Mariló Ruiz de Elvira, que desde 1994 y hasta ese momento era la redactora jefa de la sección España. Todo tenía que estar listo para el vigésimo aniversario del periódico, el 4 de mayo, apenas unas semanas después. Ruiz de Elvira recuerda cómo fue aquel primer contacto con la red:

> No hacía aún una semana que me había metido por primera vez en internet y de repente, mi carrera profesional iba a verse totalmente vinculada a este nuevo medio. Jesús [Ceberio] me llevó al departamento de Sistemas, donde José Luis Alegre y Fernando Schwartz (hijo del popular presentador de televisión) me enseñaron el primer prototipo de diario digital junto a la herramienta de publicación que acababan de desarrollar. Recuerdo que el diseño me pareció feísimo. (...)
>
> Había mucha ignorancia de lo que era internet. La única cuenta de correo electrónico del diario era la que tenía el suplemento *Futuro* para intercambiar correspondencia

> con investigadores norteamericanos y resultaba difícil explicarle a la gente el proyecto en el que iban a comenzar a trabajar. (Estévez, 2002, pp. 86-87)

En Prisa consideraban que el XX aniversario del periódico "era la ocasión perfecta para dar un golpe de efecto y demostrar a sus lectores de España y del resto del mundo que *El País* tenía vocación de seguir siendo el medio de referencia en castellano, también en la pantalla", señala Estévez (2002, p. 87).

De acuerdo con este autor, el objetivo era triple: extender la influencia de *El País*, ampliar la fidelidad de lectores desde fuera de España y, por último, el prestigio de estar en un nuevo soporte tecnológico.

Ruiz de Elvira, eso sí, se negó a salir a la luz con el diseño provisional de la edición digital y desde el equipo pidieron ayuda a Proel, una consultora tecnológica de Prisa creada en 1995, que puso a su jefe de Diseño, Joaquín Blanco, a trabajar casi en exclusiva para este proyecto. Xabier Meilán, jefe de edición de Proel en aquel entonces, cuenta sobre este proceso:

> Nuestro papel consistía en diseñarles una página y facilitarles unas herramientas con las que pudiesen publicar cómodamente informaciones y contenidos. Se les hacía un pequeño esquema de lo que podían hacer y lo que les iba a costar. Venía a ser un servicio de consultoría y desarrollo.
>
> Para la edición, Proel había desarrollado una interfaz que permitía introducir en una base de datos los contenidos que luego se publicarían en la Web bajo un esquema ASP que resultaba tremendamente innovador para la época. (Estévez, 2002, p. 94)

Finalmente, el 4 de mayo de 1996 se presentó la edición 'online' de *El País*, que se actualizaba diariamente y permitía acceso a la hemeroteca de la semana previa, todo ello de forma gratuita, si bien había hueco para algunos espacios publicitarios. Así se presentaba el proyecto un día antes del lanzamiento en las páginas del diario en papel, donde se destacaba que entraban "en el planeta internet, igual que otros grandes diarios como *The New York Times* o *The Wall Street Journal*":

> A partir de mañana, 4 de mayo, *El País* pondrá a disposición de sus lectores *El País Digital*, una versión electrónica del periódico que proporcionará en pantalla las principales informaciones –fotografías incluidas– del diario impreso y se abrirá a la participación de los lectores a través de secciones interactivas de *cartas y debates.* De momento se ofrecerá una única edición diaria, que podrá ser consultada desde un ordenador personal en internet o Infovía (Telefónica) a partir de las cinco de la mañana, hora peninsular española. (Fernández Beaumont, 1996)

En aquel entonces, estos eran los aspectos más destacados por la empresa:

> El sistema permitirá introducir noticias de última hora o enriquecer la información; por ejemplo, a la noticia de una decisión judicial la redacción de *El País Digital* le puede agregar opcionalmente el auto entero. La utilización del hipertexto [mecanismo de navegación que permite pasar casi instantáneamente de unos textos a otros] pone en manos del usuario, la posibilidad de recorrer *El País Digital* en escasos minutos y detenerse en aquello que le interese. El hipertexto se reconoce porque siempre aparece en azul y subrayado. (Fernández Beaumont, 1996)

Aquella primera versión contaba con las mismas secciones que la edición en papel (Internacional, España, Opinión, Sociedad, Cultura, Gente, Deportes y Economía). Uno de los comentarios recibidos por los lectores aquel día: "Me permite hacer lo que siempre he querido: leer *El País* en pijama los fines de semana, sin tener que salir a comprarlo. Pero descuiden, que además de verlo por internet, saldré luego al quiosco a comprarlo" (Estévez, 2002, p. 93).

No obstante, también había algunas novedades, como una zona de pasatiempos interactivos, un buzón del lector o apartados de participación ciudadana, que fueron probados en la demo *La Araña*.

> En *Cartas* se hará una selección a base de los temas más calientes del momento, aquellos sobre los que se reciba más correspondencia. Los lectores podrán contestar a textos escritos por otras personas y participar en foros de discusión con sólo rellenar un formulario electrónico. Algo parecido ocurre con los *Debates*. En

> este apartado aparecerán los temas que la edición impresa de *El País* somete a debate los jueves, así como otras propuestas para abrir foros interactivos. (Fernández Beaumont, 1996)

En la presentación oficial, el entonces director de *El País*, Jesús Ceberio, reconocía que se trataba de "un proyecto modesto, con una inversión reducida", si bien estaban dispuestos a "ampliarlo a medida que los lectores lo demanden". También detalló que, en un inicio, utilizaría "la misma base informativa que el diario impreso y en un plazo muy corto desarrollará su propio proyecto".

No era algo inusual, ni mucho menos, en el sector, donde era habitual ver unas ediciones digitales con prestaciones más bien limitadas y que trataban de imitar, en la medida de lo posible, la versión en papel.

> Los primeros diseños de los cibermedios tendían hacia las composiciones rudimentarias que copiaban la estructura y la disposición de los diarios en papel, donde predominaba la palabra escrita, sin apenas emplear el hipertexto ni elementos multimedia. A medida que fue creciendo la importancia de las ediciones digitales en las empresas, resultó factible actualizar los contenidos con regularidad e introducir nuevos elementos multimedia.
>
> [Con el rediseño de 1998] El Mundo fue pionero en renunciar a la metáfora visual del diario tradicional en la red, así como en introducir el concepto de diversidad con apuestas como la charla digital, los juegos, la hemeroteca de libre acceso, la tienda online y la diversificación temática en portales: dinero, vinos, libro, salud y viajes. (García Avilés, 2013, p. 186).

Más de dos décadas después, en una nota de *El País* que promocionaba el regreso del muro de pago, el propio periódico reconocía que aquella web se preparó con un mes y medio de antelación para que coincidiera con el aniversario (Marín, 2020). Sobre estas prisas, Schwartz recalca que "en breve se contó con un diseño que estaba especialmente logrado" que fue, en aquel entonces, "el más longevo de su sector, al haber estado vigente durante casi cinco años, hasta febrero de 2001" (Estévez, 2002, p. 82).

6.4.2. Las dinámicas profesionales en *El País Digital*

Para arrancar, la edición digital de *El País* contaba con "un equipo de cinco redactores, a partes iguales recolocados de otras secciones y becarios procedentes del Máster de *El País*" así como "con varios técnicos traídos de los antiguos talleres de composición" (Estévez, 2002, p. 87). En aquel entonces, la redacción de la edición digital estaba en la quinta planta de Miguel Yuste, "junto al suplemento *Tentaciones* y la redacción de *El País Internacional*, y sus vínculos con las otras secciones del diario eran más bien escasos" (p. 88).

Ruiz de Elvira estaba acompañada por Schwartz como apoyo en la dirección, además de una secretaria, Vicky Cañas, mientras que José Luis Alegre se dedicaba a la implantación del nuevo sistema de gestión de contenido (CMS, por sus siglas en inglés) que iba a sustituir a Atex tras casi dos décadas, Hermes, y que estaba dando problemas técnicos. Así, Schwartz quedó a cargo del mantenimiento y desarrollo de la web.

En total, trabajaban ocho personas en turnos nocturnos de siete horas, mientras que Ruiz de Elvira supervisaba "durante el día, corrigiendo alguna posible errata y publicando y respondiendo, con la ayuda de Vicky, la secretaria, la totalidad de las cartas de los lectores" (p. 88).

La directora celebraba que, en esta edición, no tenían límites de espacio, por lo que "no era necesario extractar dichas cartas ni desechar las menos interesantes". En sus palabras, así era una jornada de trabajo en los primeros meses:

> La labor de la redacción de internet comenzaba a las ocho de la tarde, cuando empezaba a cerrarse la primera edición del periódico. Para cada información que rescatábamos del sistema editorial había que seguir un triple proceso de editar la noticia, cargarla en nuestro propio sistema editorial y generar la página en HTML. Además de publicar todas las noticias relevantes, había que generar la portada de cada sección y la portada del periódico, todo con sus correspondientes enlaces, teniendo muy en cuenta a nuestros lectores latinoamericanos, muy numerosos, para el que rescatábamos numerosas informaciones de *El País* América. (...) Por fin, entre las

> cuatro y las cinco de la mañana, se ponía el periódico *online* antes incluso de haber llegado a los quioscos. (pp. 87-88)

En muchos casos, no se publicaba exactamente lo mismo que en papel, ya que había que adaptarse al lector que no estaba en España. Ruiz de Elvira comenta al respecto:

> Casi el 50 por ciento de nuestro tráfico venía del extranjero, por lo que deberíamos ser muy cuidadosos a la hora de publicar. En lugar de *Garzón* había que escribir *juez Garzón* por respeto, por ejemplo, a los lectores de California que no conocían de nada a este señor. Por la misma razón, prescindíamos de determinadas informaciones demasiado locales y las sustituimos por noticias de países extranjeros que no habían tenido cabida en la edición española de *El País.* (p. 88).

Desde el apartado técnico, Schwartz añade:

> La dinámica de trabajo consistía en publicar todas las informaciones de *El País*, una por una, rescatando los archivos de la base de datos originada por Atex (el antiguo sistema editorial del periódico) a partir del cierre de la primera edición, en torno a las diez de la noche, hasta que completábamos la alimentación en torno a las cinco o seis de la mañana.
>
> La publicación de las fotos y elementos gráficos resultaba muy sencilla, pero los textos nos originaban auténticos quebraderos de cabeza, debido a que podían existir diversas versiones de la misma noticia en la base de datos y, a veces, no sabíamos cuál era la definitiva. (p. 82)

En sus dos primeros años, el contenido de la edición digital apenas era actualizado durante el día, algo que así hacía su principal rival, el diario *El Mundo*, que desde 1997 refrescaba continuamente su web. Hubo episodios que hicieron replantearse esta decisión. "Cuando mataron a Miguel Ángel Blanco, en 1997, decidí que no podíamos ser solo un volcado del papel y publicamos la noticia inmediatamente", explica Ruiz de Elvira (Marín, 2020). Con todo, ya se habían incluido algunas noticias de actualidad anteriormente, pero solo si tenían un carácter urgente. En 1998 se lanzó, definitivamente, el servicio de noticias de última hora. La directora lo cuenta así:

> … decidimos modificar los turnos de la redacción para poder dar un servicio de noticias que se actualizara constantemente. Aun así, yo tenía claro que nunca iba a publicar nada importante que me llegase por agencias hasta que la redacción de *El País* no lo hubiera verificado. De este modo, se incrementó la comunicación entre internet y el papel, aunque yo no conseguía ver cumplido mi sueño de mezclarnos también físicamente. Otra de las mejoras más interesantes que logramos en este año fueron las infografías animadas, que tuvieron desde el principio una gran acogida entre nuestros lectores. (Estévez, 2002, p. 89).

Tomás Delclós, que luego sería el sustituto efímero de Ruiz de Elvira al frente de *El País Digital*, comenta lo que ocurrió en el caso del juicio a Augusto Pinochet, que les permitió ofrecer a los lectores "el dossier completo, complementado, de este modo, la edición en papel, donde lógicamente no hubiera cabido" (p. 97). En cualquier caso, "no se anticipaba en la Web ninguna exclusiva de cierta relevancia hasta que no hubiera sido publicada en el quiosco", debido a que ya entonces se hablaba de la denominada canibalización de contenidos entre digital y papel.

Meilán, de Proel, indica que dudaban "de si era prudente dar en internet, de manera gratuita, aquello que estaban cobrando en el quiosco o a través de cualquier otro canal comercial" (p. 94). Sobre esa relación con la redacción de papel, Ruiz de Elvira relata:

> Nadie sabía lo que era internet, a veces creo que nos miraban como a bichos raros y no resultaba fácil encontrar colaboración. En ocasiones, la edición que nosotros poníamos online incluía noticias que no iban a ver la luz en el papel, porque alguien de cierre las había levantado sin avisarnos. Mis chicos se pasaban la noche bajando a la segunda planta y llamando por teléfono a ver si había ocurrido algo importante entre la primera y la segunda edición. Quizá por eso yo pedía con tanta insistencia llevar a la plantilla de *El País Digital* al centro de la redacción tradicional, aunque eso no ocurriría hasta mucho después. (p. 88).

6.4.3. El modelo de negocio

Estos primeros años de *El País* en internet se enmarcan dentro de lo que Yunquera (2016) llama el efecto "tarjeta de visita", donde lo importante era "estar presente y añadir las tres www en el directorio de la publicación" (p. 104) y ni siquiera las visitas o el personal que se dedicaba a ello, generalmente con poca experiencia. Para Cea Esteruelas (2009, p. 938), el objetivo también era experimentar "las posibilidades del medio y la respuesta de la audiencia", aunque "no se consideró prioritaria la generación de ingresos, pues se trataba de un mercado inmaduro". Lo reconoce la propia Ruiz de Elvira, que señala que la empresa no esperaba beneficios, sino que más bien eran "un símbolo de modernidad: *El País* no podía no estar en internet. (Estévez, 2002, p. 89). Según Schwartz,

> … pasaron muchos meses antes de que nadie pensase en internet como fuente de negocio. Ni Mariló, ni José Luis ni yo, teníamos interés ni presiones al respecto y el nivel de costes en que incurría *El País Digital* nunca fue alarmante, con lo que la búsqueda de la rentabilidad no empezaría a plantearse hasta, quizás, 1998. Bien es cierto que, ya en 1997, recibimos una importante inyección de ingresos[5] como patrocinio de un evento especial, un torneo de ajedrez con Kasparov, organizado en el Palacio de Argentaria y retransmitido en directo a través de la Web. Pero el nivel de estrés en que incurrimos para que todo funcionase con la escasa fiabilidad técnica de la época, nos quitó, al menos a mí, las ganas de meternos en berenjenales parecidos durante mucho tiempo.
>
> Aunque la rentabilidad no fuera una prioridad sí que es cierto que Mariló, José Luis y yo hablábamos a menudo de las posibles vías para comenzar a generar ingresos. Estábamos especialmente atentos a lo que hacían los medios en Estados Unidos y, en concreto, a las experiencias orientadas a que los lectores pagasen por acceder los contenidos. Lo cierto es que tanto el *San José Mercury News* como *The New York Times* abandonaron por esa época su planteamiento de acceso por abono mensual y Microsoft cosechó un estrepitoso fracaso con *Slate.* Sólo *The Wall Street Journal* seguía adelante con su modelo de pago, aunque el hecho de ser un medio de

[5] Según Ruiz de Elvira, el patrocinio era de Argentaria e IBM, que pagaron 50 millones de pesetas por el evento, una cantidad que fue una sorpresa para el propio equipo (Estévez, 2002).

> información económica impedía que lo pudiéramos tomar como referencia. Finalmente asumimos que, al menos de momento, *El País Digital* debía seguir siendo de acceso gratuito y centramos nuestros esfuerzos en la captación de publicidad. (p. 83)

Ya en 1998, *El País* firmó un acuerdo con la empresa Double Click para implantar una herramienta que permitía el control de los *banners* publicitarios. Fue ahí cuando Ricardo Casillas, director comercial del periódico, asignó a una persona de su equipo, Fermín Larrea, para que comercializara los espacios publicitarios de la edición digital.

> Ese mismo año ya ingresamos en torno a los 80 millones de pesetas por publicidad que no dieron ni de lejos para cubrir los costes en que incurríamos, aunque ya en 1999 los ingresos publicitarios ascendieron hasta casi 300 millones, con lo que la balanza quedaba más equilibrada. Al margen de los *banners*, llegamos a determinados acuerdos con empresas de servicios de información (Dun&Bradstreet y CEF entre otros) aunque las cantidades percibidas fueron siempre insignificantes.
> (...)
> Ni Mariló ni yo teníamos tiempo ni recursos para dedicarnos al desarrollo de negocio, ni buscar oportunidades que hicieran crecer los ingresos. (p. 84).

En este sentido, Ruiz de Elvira expone una cuestión clave para entender tanto aquel modelo como lo que vendría poco después. La edición digital estaba totalmente integrada en El País S.L., por lo que su partida de gastos y redactores dependían de esta matriz, como si fuera una sección más del periódico. "Cuando incurríamos en gastos, nos los autorizaba el director, como al resto de periodistas, y nuestra relación con la Gerencia era mínima", comenta la entonces directora.

Pese a la escasez de ordenadores y de penetración de internet en los hogares españoles, *El País Digital* logró un impacto considerable: a finales de 1999 recibía 90.768 visitas diarias, casi el doble que su principal competidor, *El Mundo*. Entonces, únicamente el 38,75% de esas visitas tenía origen en España (Seoane y Sueiro, 2004), lo que supuso un precedente a la globalización del periódico en sí, ya no solo de su empresa o de su influencia, también en audiencias.

6.5. La entrada de Prisa en el siglo XXI

La entrada en el siglo XXI marcó un importante cambio de rumbo en Prisa tanto en cuestiones tecnológicas como empresariales algo que, de nuevo, tendría consecuencias en los planos laboral y profesional. Las piedras angulares, interrelacionadas entre sí, fueron la salida a bolsa, la creación de Prisacom y el fichaje del equipo digital de *El Mundo* para dar un impulso a la edición digital de *El País.*

Esto último se produjo porque *El País* había sido superado por en internet por su principal competidor, razón por la que deciden fichar al equipo que se encargaba de la edición digital, algo que produjo una serie de tensiones en la redacción del periódico, donde se dieron por cuestiones identitarias, profesionales y laborales.

Un factor determinante fue que la plantilla dedicada a la web del diario de Prisa estaba formada por recién licenciados y era contratada por Prisacom, por lo que no contaban con las condiciones del convenio histórico de *El País*, sino con uno sectorial que, además, era ajeno al de prensa escrita. Además, la explosión de la burbuja de las puntocom dificultó aún más la consolidación del gran proyecto tecnológico de Prisa.

En este periodo, también tuvo lugar una situación excepcional para el periodismo en internet en España: en 2002, *El País* implementa un muro de pago para su edición digital. Fue una iniciativa en solitario y alentada por la fuerte competencia con otros medios en internet, donde *El Mundo* seguía llevando la delante, algo que nunca había ocurrido en la difusión en papel. Si se atienda a la escasa penetración de internet en aquel momento, los 35.000 suscriptores digitales que consiguieron eran una cifra considerable, pero que se consideró insuficiente.

En 2005, Prisa decide volver al modelo abierto que imperaba en el resto de prensa escrita y profundizar en su proceso digitalizador.

6.5.1. La salida a bolsa de Prisa

Como indica García Santamaría (2017), los negocios de prensa escrita de Prisa y el resto de grupos españoles alcanzaron su punto de madurez en el cambio de siglo: "Si apreciamos la evolución del diario entre 1996 y 1999, puede comprobarse como aun incrementado la facturación por publicidad, no crecía la venta de ejemplares y, por tanto, se estancaban los ingresos" (p. 272). Eso sí, en 1999 marcaría un récord de beneficios, ganando 58,3 millones de euros en un año con 274 millones de facturación. Es algo que, una vez más, se aprovecharía para continuar haciendo inversiones, aunque eso no evitó que se recurriera al endeudamiento.

Una vez más, Prisa era el paradigma de todos estos movimientos y, además, había acumulado un inmenso poder en su primer cuarto de siglo. En expresión de Cacho (1999):

> Es el principal editor de prensa; domina la radio privada; logró con el PSOE el monopolio de la televisión de pago; es el primer productor de cine español; es propietario del más próspero negocio de libros de texto tanto en España como en América Latina; directa o indirectamente controla la industria discográfica; posee cadenas de librerías, agencias de publicidad, hoteles, empresas de exportación. Y ha pretendido también quedarse con la exclusiva del fútbol televisado.
>
> (...)
>
> Cualquier españolito puede educarse con los libros de texto de Santillana, bailar en su juventud al ritmo de *Los 40 Principales*, estar informado en su madurez leyendo *El País*, invertir su dinero con la ayuda de *Cinco Días*, seguir los avatares de su equipo de fútbol favorito con el diario *As*, aficionarse a la literatura con los libros de Alfaguara, salir de viaje con las guías de El País-Aguilar, tomarse unas vacaciones en los hoteles de la Cadena Tropical, regalar discos a sus amigos comprados en las tiendas Crisol, animarse con el «porno» del viernes noche en Canal Plus o ver una película producida por Sogetec en uno de los multicines de Lusomundo. Incluso puede, si se aburre, pasear por el Retiro madrileño con la SER pegada a la oreja. (pp. 86-87)

Ese fue el contexto en el que, en abril de 2000, Polanco presentó ante la junta general de accionistas la que consideraba que debía ser "la arquitectura de la Prisa del siglo XXI" ("Aprobada la salida de PRISA a Bolsa", 2000), lo que se tradujo en una oferta pública

de venta (OPV) del 20% de las acciones del grupo –es decir, la salida a Bolsa en Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia– y en la integración de Santillana, Mateu Cromo y Mateu Inmobiliaria en el conglomerado. Entonces contaban con "casi un millar de accionistas" y 6.700 empleados, a los que reservaba un 3,28% de las acciones con descuento del 5%.

La nota en la que anunciaban la gesta estaba cargada de claves para el futuro. No solo se mencionaba la "decidida apuesta por las nuevas tecnologías", en referencia a Inicia y Prisacom, sino que también se hacía referencia al mantra de Prisa: "Se hará más fuerte y estará en mejores condiciones para preservar su independencia y atraer los recursos necesarios a fin de emprender nuevos proyectos". En concreto,

> … Polanco destacó que la operación está guiada por la necesidad de transformar la estructura de capital en PRISA, a fin de hacerla más competitiva con su entorno, y también por la necesaria "institucionalización de nuestra empresa, ligada hasta ahora sobremanera a mi devenir personal y el de mi familia".
>
> "Aunque, para desgracia de quienes nos zahieren", dijo Polanco a los accionistas, "les aseguro que tengo cuerda para rato, ya he dicho en alguna ocasión que sería una irresponsabilidad por mi parte no tratar de garantizar, al menos, otro cuarto de siglo de estabilidad y crecimiento para un grupo de comunicación tan importante como el nuestro". ("Aprobada la salida de PRISA a Bolsa", 2000)

Allí también estaba presente Juan Luis Cebrián, entonces consejero delegado, que explicó que su propósito era "emprender una expansión que permita situar al grupo a la cabeza de la industria cultural y mediática en el área del español", algo que no tenía que ver, según dijo, con "ningún instinto de megalomanía", sino con "la voluntad de colaborar (...) a la institucionalización de unas formas de hacer transparentes y modernizadoras".

> [El futuro] vendrá marcado por la globalización y la convergencia, y a ambas características queremos contribuir con los cambios organizativos y de todo tipo que deban emprenderse. Sólo si somos capaces de entender las novedades podremos controlar sus efectos y orientarlos hacia los fines adecuados. ("Aprobada la salida de PRISA a Bolsa", 2000)

Polanco también quiso despejar dudas sobre la independencia del buque insignia del grupo, *El País*, y anunció medidas para garantizarla "frente a cualquier invasión de capitales extraños u hostiles a la trayectoria del periódico". Así lo explicaba el diario en sus páginas:

> Toda la operación está pensada para que las cosas queden como están respecto al periódico; pero los cambios jurídicos podrían hacer que eso terminara algún día. Para conseguirlo, se ha efectuado la transformación de la sociedad anónima que edita *El País* en sociedad limitada, forma jurídica que permite dar derechos privilegiados a algunas acciones. La Fundación Santillana ha adquirido participaciones de Diario El País, SL; y se atribuye a esa fundación el derecho de vetar el nombramiento o destitución del director de *El País*, así como el de tomar disposiciones sobre la cabecera del mismo periódico.
>
> A la Fundación Santillana se incorpora el Consejo de Administración de Prisa, (...) órgano [que] tendrá derecho de veto sobre el cambio del director del periódico, asunto que, junto con el control sobre la cabecera, constituyen las dos garantías esenciales para la línea de *El País*. ("Aprobada la salida de PRISA a Bolsa", 2000)

Durante la presentación, también se hacía gala de las inversiones previstas para el año 2000, que alcanzarían los 48.000 millones de pesetas (unos 483 millones de euros si se ajusta el IPC).

> En el primer trimestre del año, la inversión desembolsada se ha situado en 28.500 millones, básicamente en Sogecable y GDM. La elevada capacidad de inversión, subraya el documento, descansa en una fuerte generación de recursos en los años precedentes y en una baja deuda financiera. ("PRISA saca a Bolsa el 20% de su capital y fija su acción entre 2.870 y 3.577 pesetas", 2000)

Finalmente, Prisa salió a Bolsa el 28 de junio con un precio de 20,8 euros por acción, alcanzando un valor de mercado de 4.551 millones de euros, lo que suponía colocarse como "la decimotercera empresa española por valor bursátil, por delante de Sogecable, TPI, Bankinter, Acciona, Pryca o Hidrocantábrico" ("Las acciones del Grupo PRISA saldrán a Bolsa mañana a un precio de 3.461 pesetas", 2000).

La demanda superó "18 veces la oferta inicial", mientras que la "sobredemanda del tramo minorista, 16 veces la oferta, ha obligado al sorteo para la adjudicación de acciones". En el momento de la salida, Prisa "ostentaba nueve millones de acciones propias equivalentes al 4,11% del capital total". ("PRISA saca a Bolsa el 20% de su capital y fija su acción entre 2.870 y 3.577 pesetas", 2000). De esta autocartera, Cebrián se llevaba el 1% o, lo que es lo mismo, 90.000 acciones que, a precio de salida, suponían 1,87 millones de euros.

La operación gozó de buena acogida en un inicio, llegando a entrar en el índice Ibex 35 –en noveno puesto– en apenas tres meses. En el momento de su entrada, su revalorización era del 40,6% y la capitalización superaba los 1,06 billones de pesetas (unos 11.000 millones de euros ajustando el IPC). Además, por aquel entonces, un 31% de Prisa estaba en manos de pequeños inversores ("PRISA entra en el índice Ibex 35 con un valor que supera el billón de pesetas", 2000). Todo se complicaría a partir de 2001, a medida que la deuda del grupo aumentaba sin impedir la expansión de Prisa, mientras que *El País* seguía siendo, con diferencia, su empresa más rentable.

Una de las personalidades históricas más críticas con la salida a bolsa fue Javier Pradera, que años antes había sido apartado del diario por su posicionamiento favorable a la entrada de España a la OTAN, algo que provocó un enfrentamiento con Juan Luis Cebrián. Aunque después había vuelto a la empresa para formar parte del Consejo de Administración, finalmente abandonó el cargo "al negarse a aceptar la salida a Bolsa de la empresa editora, uno de los gestos de mayor alcance simbólico entre los directivos de la publicación". (Fraguas, 2020, p. 225). Sobre este punto, el autor indica:

> La tecnología brindaba al sector hegemónico del capital, ya financiarizado y cada vez más huérfano de conocedores del mundo de la Prensa, el consolador placebo de una supuesta racionalidad capaz de ahuyentar los caprichosos y erráticos bandazos de los mercados; con tal confianza, se determinó la salida a Bolsa del Grupo Prisa en el año 2000. La decisión correspondería a Jesús Polanco y sería necesariamente corroborada –si no inducida– por Cebrián, promovido ya al rango gerencial más alto. (...) La salida a la arena bursátil volcaba sobre las caprichosas cotizaciones la evaluación mercantil

> de un producto netamente sociocultural como el diario y la propia naturaleza del grupo mediático que lo respaldaba. (pp. 301-302)

Pocos años después, en el prólogo de la crisis económica, Almiron (2006) ya avisaba de cómo el grupo Prisa había desarrollado un enfoque cada vez más financiarizado. En este sentido, señalaba que la cotización en bolsa aumentaba "su grado de inserción en el capitalismo financiero global, en la medida que incorpora a sus objetivos empresariales objetivos vinculados a expectativas puramente especulativas". Así, destacaba algunos efectos que había tenido esta operación:

> La primera consecuencia es la relativa a los efectos en la estrategia empresarial, aquí especialmente relevantes por tratarse de un grupo de comunicación con empresas dedicadas al periodismo y a la información. Que una parte importante de la propiedad de Prisa y Sogecable esté en manos de accionistas privados a través de los mercados bursátiles significa, para la compañía, una responsabilidad superior a la hora de atender a los resultados económicos del grupo. Si bien hasta antes de las ofertas públicas de venta el grupo también tenía responsabilidades ante sus accionistas, estos podían considerarse eminentemente industriales, esto es, implicados a largo plazo en la actividad de la compañía por intereses empresariales entre los que cabe incluir la vocación empresarial y el interés por la actividad periodística –siendo la rentabilidad un objetivo a largo plazo– (...).
>
> La cotización bursátil de las dos empresas también significa, para el grupo Prisa, su incorporación a un entorno de mayor inestabilidad y competitividad. Mayor inestabilidad por los propios rasgos del capitalismo bursátil, impredecible y fluctuante frente al capitalismo puramente industrial, y mayor competitividad porque la empresa ya no tiene sólo ahora que competir en los terrenos que le son propios –comunicación e información–, sino también en los mercados de capitales, para conseguir recursos –en una economía crecientemente financiarizada obtener el apoyo del capital financiero requiere una considerable inversión en tiempo, dinero y esfuerzo si se quiere tener éxito–. De forma que buena parte de la dedicación y estrategias de esta nueva etapa de PRISA deben reorientarse hacia esta realidad, en detrimento de las estrategias que le son propias y afines.

6.5.2. El nacimiento de Prisacom

Desde 1997, los grandes grupos de comunicación en España habían constituido filiales digitales para lanzar o consolidar las ediciones digitales de sus medios, de modo que "exploraran las posibilidades de hacer redituable el nuevo canal de distribución" (Cea Esteruelas, 2009, p. 938). Fueron los casos de Mundinteractivos en Unedisa, Zeta Digital en Zeta, La Vanguardia Digital en el Grupo Godó. Schwartz, uno de los propulsores de *El País Digital*, reconoce que contemplaban "con envidia los avances que otras ediciones digitales, como *el-mundo.es* o *La Vanguardia Digital*, estaban logrando tras haberse dotado de una estructura empresarial propia" (Estévez, 2002, p. 84).

En 1998, una comitiva del grupo Prisa –entre los que estaba el propio Schwartz– viajó a Estados Unidos para conocer de primera mano la experiencia de las publicaciones *online* de las filiales de grandes medios como *USA Today*, *Washington Post*, CNN o *The New York Times*. Aquello confirmó que "habían perdido el apoyo de su matriz y estaban enfrentándose a unos costes tan elevados que podían llegar a poner en entredicho su futuro", recuerda Schwartz (Estévez, 2002, p. 84). De este modo, Schwartz señala las tres claves por las que era beneficioso seguir integrados en *El País*:

1. Publicidad inducida por las relaciones que el departamento comercial de *El País* mantenía con los grandes anunciantes y que hubiera llevado años replicarlas desde *El País Digital*.

2. Dilución de los costes en que incurríamos por nuestra actividad, ya que al no tener *El País Digital* un centro de coste propio, todos los gastos se asignaban a los departamentos tradicionales del periódico.

3. Apoyo humano y técnico incondicional por parte tanto de la redacción como del departamento de sistemas y mantenimiento de *El País*. (Estévez, 2002, p. 84)

Aquello no valió de mucho y Prisa terminó constituyendo su división digital, bautizada como Prisacom, en la primavera del año 2000, con el fin de abastecer las cabeceras digitales de los medios de comunicación del grupo Prisa mediante redacciones que

funcionaran de forma autónoma a las dedicadas al papel soporte tradicional. Cea Esteruelas (2009) señala sobre esta cuestión:

> La creación de Prisacom estuvo directamente relacionada con la oferta pública de venta de acciones. (...) La creación de Prisacom se produjo en los meses previos al estallido de la burbuja tecnológica. En esos momentos los valores tecnológicos alcanzaban sus mayores cotas en España, por lo que toda iniciativa desarrollada en el campo de internet y las nuevas tecnologías gustaba a analistas e inversores financieros de cara a su salida al mercado bursátil. (p. 940)

En este caso, lo sorprendente fue que, aunque su cartera de actividades era bastante amplia, en el informe que se preparó para su entrada en el terreno bursátil, "se describía su modelo de negocio en internet fundamentalmente centrado en la venta de publicidad" (Cea Esteruelas, 2009, p. 942). De eso se encargaba GDM (Gerencia de Medios), que había sido adquirida en marzo del 2000 por 8.0000 millones de pesetas (unos 83 millones ajustando el IPC), pues era "la primera central publicitaria multimedia de España que se había venido ocupando de la comercialización publicitaria de los soportes del grupo, con excepción de *El País*" (Seoane y Sueiro, 2004, p. 91).

6.5.2.1. Los otros pilares tecnológicos de Prisa

La cuestión es que, en el cambio de siglo, internet "había dejado de ser un experimento para convertirse en el centro de todas las miradas" (Estévez, 2002, p. 85) del grupo Prisa. Aquí cabe destacar el enfoque vertical de las distintas actividades que llevaba a cabo Prisacom, puesto que abarcaban "todas aquellas que se requieren en el proceso que va desde la creación, hasta la digitalización, empaquetamiento y distribución a los diferentes dispositivos o plataformas digitales e interactivas de contenidos informativos, ocio, entretenimiento y educativos" (Cea Esteruelas, 2009, p. 937).

Asimismo, este proceso digitalizador hacía que Prisa necesitara una serie de servicios, como el desarrollo y el mantenimiento de las webs. Por eso, no se puede entender el papel de Prisacom sin conocer antes las otras patas tecnológicas del grupo. Es

el caso de Proel, cuyo papel inicial se limitaba a consultora para la prestación de servicios de forma interna. "El 81% de los ingresos de Proel en 1999 procedía de servicios de diseño de productos para otras sociedades del grupo y el 19% de comisiones de la venta de publicidad interactiva", detalla Cea Esteruelas (2009, p. 948). Así recuerda Ruiz de Elvira los primeros pasos de esta empresa:

> Proel se creó en 1995 como una especie de I+D para ver por dónde iban los tiros digitales y, sobre todo, para asesorar y gestionar la publicación en internet de los medios del grupo, aunque lo cierto es que en *El País* interino muy poco y se centró más en las otras cabeceras de Prisa. *El País* siempre fue muy autónomo. La herramienta informática se hizo en nuestro departamento de Sistemas, entre José Luis y Fernando. Recuerdo que le encargamos a Proel el diseño de *Tentaciones*, pero los desarrollos preferimos hacerlos nosotros. Sin embargo, cuando sacamos el *Ciberpaís*, nos encargamos nosotros mismos también del diseño; tardamos tres semanas y ellos lo mismo hubieran tardado tres meses. Se decía que ralentizaban, pero la verdad es que las Web que hacían eran muy sólidas. Con una empresa externa no hubiera sobrevivido tantos años una Web como, por ejemplo, la de Cinco Días. (Estévez, 2002, p. 90)

Sin embargo, aquello nunca fue un negocio sólido y acabó dando al traste con el proyecto. "Debido a los malos resultados obtenidos por Proel (en todos sus ejercicios obtuvo pérdidas), su final se precipitó", indica Cea Esteruelas (2009, p. 944). En el año 2000, la consultoría pasaría a formar parte de Inicia Comunicaciones, un proveedor de acceso a internet que también formaba parte del entramado de Prisa, pero que quería ir más allá.

> Como ISP (*Internet service provider*), comercializaba el acceso y daba servicios de hosting y housing; como ICP (*Internet content provider*), funcionaba como un portal a través del cual se accedía a los contenidos del grupo Prisa; y como ASP (*application service provider*) realizaba actividades de comercio electrónico, venta de productos y servicios a través de internet, tanto al segmento B2B (empresa a empresa), como B2C (empresa a consumidor). (Cea Esteruelas, 2009, p. 945).

Aquel proyecto editorial buscaba competir con plataformas como Yahoo, entonces en su momento más álgido, un fenómeno que ha sido denominado como *portalización*, y que

fue una tendencia habitual en los primeros ensayos de los grupos de comunicación en internet. Prisa decidió poner al frente de la dirección de contenidos de Inicia a Ruiz de Elvira, que dejaba la dirección de *El País Digital*, llevándose a Schwartz como subdirector, aunque este solo estuvo un trimestre porque decidió fundar su propia consultora. Él define el proyecto como un intento de "competir al máximo nivel con los grandes actores nacionales y extranjeros que se estaban posicionando en el sector en España" (Estévez, 2002, p. 93).

Entre ellos, estaba el caso de Telefónica, que había tenido también su propio proceso de internacionalización –sobre todo, en América Latina– en este tiempo, llegando a conseguir un 50% de facturación exterior, frente al 30% de Prisa (Juste, 2017). En este contexto, fundaron el portal de internet Terra en 1998, con el que directamente apuntaban al mercado estadounidense:

> Aznar quería que aquella empresa, ya privatizada aunque con la acción de oro vigente, fuera un buque insignia de la nueva España privatizada, capaz de hacer una política internacional potente, a la altura de la historia del país, y poder ya enterrar el desastre de 1898. A lomos de Terra llegó Villalonga a EEUU, en plena burbuja de las puntocom para hacerse con Lycos, la gigante de internet. (Juste, 2017, p. 157)

En concreto, Telefónica desembolsó por esta firma 12.500 millones de dólares.

> Los españoles asistían atónitos a las noticias que explicaban esta compra. Se esforzaban por contar con los dedos tal cifra: «¡2,29 billones de pesetas por un portal de búsqueda en internet!». Serán cosas del nuevo milenio, se repetían, intentando ver en esa cifra un ejemplo del salto que se daba de pesetas a euros ese mismo año: Europa llegaba con precios elevados. (Juste, 2017, p. 158)

Terra también había sido la primera empresa española vinculada al mundo de internet que salía a Bolsa. Lo hizo el 17 de noviembre de 1999 a un precio de 11,8 euros por acción. Un trimestre después, el 14 de febrero del 2000, su valor por acción se había multiplicado hasta los 157,6 euros, aunque el declive comenzaría en abril de ese año, debido a las primeras noticias del estallido de la conocida como burbuja puntocom. Pero los grandes

grupos de comunicación españoles, sobre todo Prisa, ya habían movido sus fichas para entonces.

El modelo de negocio que Prisa había ideado para Inicia se repartía "entre la publicidad y los patrocinios, los ingresos por el acceso *premium* y los ingresos pactados con los operadores de telefonía por el tráfico inducido" (Estévez, 2002, p. 91), mientras que "no quedaba bien recogida la herencia de Proel como prestadora de servicios de consultoría, diseño y tecnología". Así, Ruiz de Elvira señala que el grueso de la inversión no estaba destinada a los proveedores, sino al "equipamiento inicial en servidores y desarrollos tecnológicos" para "competir en el mercado de acceso a internet, dominado ya por las operadoras. Pero la apuesta digital se cotizaba al alza en Bolsa, y en esa medida es lógico que se invirtiese antes de la salida a Bolsa" (p. 91).

La directora de contenidos de Inicia detalla que la propuesta de que Prisa tuviera su propio portal y, al mismo tiempo, ofreciera acceso a internet había sido del que fuera director gerente de Proel, Alfredo Díaz Hochleitner, "de modo que el grupo estuviese presente en toda la cadena de valor, desde que el lector enciende su ordenador y se conecta a internet hasta que lee nuestras informaciones o decide efectuar una compra *online*" (p. 90). Delclós comenta que "el interrogante" de Inicia era "si tenía sentido que un grupo editorial prestase servicios propios de una operadora de telecomunicaciones" (p. 98).

Tanto el proveedor de acceso a internet como el portal, vieron la luz en febrero del año 2000, acompañados de "intensa campaña publicitaria y generando grandes expectativas tanto dentro como fuera del grupo" (p. 85). La ya exdirectora de la edición digital de *El País* contextualiza esto último:

> Íbamos a ser los primeros en dar acceso gratuito a internet y como todas las cabeceras de Prisa estarían alojadas en los servidores de *Inicia*, la navegación por ellas para los usuarios de nuestro ISP sería particularmente rápida y gratificante. Por otro lado, nos planteamos cobrar por acceder a nuestros contenidos a los lectores provenientes de ISP distintos a Inicia. Con ello, conseguiríamos que nuestra oferta de acceso a internet fuera particularmente atractiva frente a la competencia. Nos inspirábamos en el modelo de comunidad de servicios y contenidos que, con tanto éxito, había llevado a

> cabo AOL en Estados Unidos. Sin embargo, antes de que *Inicia* fuese una realidad, llegó Telefónica dando acceso gratuito a internet y, de repente, dar conexión gratuita se convirtió en lo habitual. (p. 90)

En cuanto al portal Inicia, la prioridad era, según explica, "lanzar servicios interactivos (como chats, foros, páginas personales) y llegar a acuerdos estratégicos con otras empresas para que nuestro entorno cubriera todas las facetas de la actualidad, la cultura y el entretenimiento" (p. 91). Aun así, contaban con una redacción propia de quince periodistas, que "elaboraban contenidos propios y reelaboraban contenidos de las distintas cabeceras" (p. 95).

Si bien el enfoque de público era mucho más amplio que el de los medios tradicionales de Prisa y estaba previsto como una oferta complementaria, lo cierto es que una parte importante de los contenidos de Inicia provenían de *El País*. El proyecto apenas tuvo recorrido. González, del Comité de Empresa, lo resume en una frase: "Nunca sabremos cuánto dinero llegaron a meter en esa operación, que duró dos años y fue un sumidero" (comunicación personal, 2020).

"Si cotejamos la evolución cronológica de la cotización en Bolsa de Terra con las decisiones y estrategias de los medios de comunicación tradicionales en España, también encontraremos muchas de las respuestas a por qué se hizo lo que se hizo", sugiere Gómez-Borrero (2010, p. 22, que considera que esta "euforia bursátil" tuvo tres efectos sobre la prensa: 1) "contratación de consultoras para diseñar las estrategias digitales"; 2) "fuertes inversiones en infraestructuras"; y 3) "guerra en la contratación de profesionales" (p. 24).

6.5.3. El desembarco de *El Mundo* en *El País*

Entre 1999 y 2005 se produjo una etapa de desarrollo digital y multimedia en los medios de comunicación españoles que, inducidos por aquella burbuja tecnológica, comenzaron a explotar las posibilidades que les reporta el nuevo ecosistema digital. "En el comienzo del nuevo siglo la presencia en internet se concibe como una exigencia inexcusable de servicio al lector por parte de un diario de la talla de *El País*", apunta Delclós (Estévez,

2002, p. 96). “Las comunidades que circulan por la Red requieren un cuidado y atención específicos que van más allá del mero duplicado digital de la edición impresa”.

Es en este periodo cuando se desarrollan innovaciones que ahondarían en la transformación del modelo periodístico tradicional. Estas se basan, siguiendo las aportaciones de García Avilés (2013), en tres ejes:

a) El fin de los límites temporales y espaciales de los productos informativos, que permitía tanto las actualizaciones permanentes como los reportajes en profundidad;

b) La hibridación de formatos y la narración multimedia, con la combinación de texto, fotografías, infografías animadas y piezas de audio y vídeo;

c) La implicación de la audiencia a través de la personalización del producto y los espacios para publicar en los sitios web. (p. 187)

Esto provocó que los grandes grupos de comunicación con diversificación horizontal buscasen sinergias y enlazaran distintos medios. En el caso de *El País Digital*, “ofrecía extractos de las emisiones de la Cadena SER y CNN+, ambos del Grupo Prisa, y permitía el libre acceso a dos resúmenes informativos diarios elaborados por Plus.es" (García Avilés, 2013, p. 189). Sin embargo, las limitaciones tecnológicas coetáneas no permitían ir mucho más allá, ya que no podía tratarse de piezas que necesitaran de una gran transmisión de datos: “Buena parte del parque informático de entonces no soportaba el peso de los gráficos en tres dimensiones ni fotografías, audios o vídeos, por lo que se primaba la legibilidad y rapidez en la descarga de contenidos, sobre su calidad” (p. 190).

Según datos del diario recogidos por Estévez (2002), *El País Digital* contaba con algo más de 41 millones de páginas vistas en febrero de 2020 y 157.480 lectores diarios. El periódico de Prisa también resaltaba que el Estudio General de Medios (EGM) había “vuelto a confirmar el liderazgo absoluto del diario electrónico en la lista de los periódicos más consultados por los internautas” (p. 93). Pero ese primer puesto ya se estaba tambaleando.

En ese momento, el principal competidor de *El País*, el diario *El Mundo* (Unidad Editorial), había lanzado una versión digital mucho más ambiciosa. Pedro de Alzaga, uno de los miembros del equipo que puso en marcha aquel proyecto, recuerda:

> El gran artífice de *El Mundo* fue Armando Ramos. Él era especialista en inteligencia artificial, una persona absolutamente genial, y monta el primer servidor de *El Mundo* en el garaje del periódico y es cuando se empiezan a escuchar palabras como Linux, Apache, código abierto... Al final, por desavenencias, se acabó yendo y entró un equipo del propio periódico, que empieza a hacer una serie de portales que encarga Pedro J. relacionados con el vino o los viajes... Una cosa demencial. Luego, continuaron lo que había empezado Armando: la creación de los editores hechos en casa.
>
> Allí acudían comerciales de Microsoft y empresas similares a intentar vender proyectos, pero el 80% se estaba haciendo con Linux y php, que entonces no los usaba nadie. Había una empresa, Protech, que hacía editores para muchos periódicos. Les pedimos un *plugin* que sacara los artículos del periódico en HTML, un proceso de pulsar a un botón, y nos pedían 8 millones de pesetas, unos 50.000 euros. Con ese dinero se podían poner muchos servidores propios y hacer un montón de cosas más.
>
> Aquello fue un cambio precioso, se estaban rompiendo un montón de barreras tecnológicas. (comunicación personal, 2019)

Por contra, este periodista también hace hincapié que los inicios tampoco fueron sencillos, aunque los resultados que obtenían y la euforia de las puntocom allanaron su camino:

> Cuando empezamos en *El Mundo* no nos conocía nadie. Éramos los tíos raros de la redacción, creían que éramos unos *hackers* y casi ni te saludaban. Estábamos en la cuarta planta y fuimos bajando a medida que internet iba ganando importancia y sonaba cada vez más fuerte en los medios internacionales. Los ejecutivos se empezaron a dar cuenta de que estábamos haciendo algo importante y Pedro J. Ramírez empezó a apostar fuerte.
>
> Era un momento en el que había rumores como que una empresa que vendía comida para perros se había vendido por 2.000 millones y cosas de ese estilo. Hubo una locura

> absoluta que fue la burbuja puntocom, en la que los digitales pasaron de estar proscritos a estar de moda. Así que nos ficharon con bastante alharaca en *El País* (...). Las condiciones eran maravillosas porque había un convenio muy sólido.

Vanesa Jiménez, que también era parte de este equipo, señala sobre este proceso:

> En ese momento, *El Mundo* estaba más avanzado a nivel tecnológico. Hablo de 1997, el inicio de la burbuja de las puntocom, que nos permitió ensayar algunas cosas. Pedro J. tuvo mucho ojo para eso y nos dio bastante cancha: nos incorporó a las reuniones de primera hora del periódico, por ejemplo. Él intuía desde el principio que por ahí venía el futuro, que era una plataforma periodística en la que había que trabajar. (comunicación personal, 2019)

Fueron una serie de cuestiones que llamaron la atención de Juan Luis Cebrián, entonces consejero delegado de Prisa, que decidió hacer una oferta para fichar a todo el equipo digital de la competencia, formado por una veintena de técnicos, diseñadores, infografistas, documentalistas y periodistas.

En concreto, los ocho periodistas fueron: Pedro de Alzaga, Javier García, Flora Sainz, Rafael Höhr, María Moya, Vanessa Jiménez, Guiomar del Ser, Inmaculada Moretón, Nacho Subirán y el que entonces era director de internet en *El Mundo*, Mario Tascón. Así lo recuerda González, entonces miembro del Comité de Empresa y, años después, su presidente:

> A la edición digital del periódico no le dieron importancia hasta que vieron que *El Mundo* empezaba a despuntar en internet. Cebrián contrató de la noche a la mañana al equipo directivo de la web de *El Mundo*. Cuando llegan, se crea una empresa que se llama Prisacom, con la intención de crear una gran web de prensa. La idea era que funcionara para todas las cabeceras del grupo Prisa, pero al final orbitaba alrededor de *El País*, que era la marca de referencia. (comunicación personal, 2020)

Aquello sucedió la primera semana de junio de 2000 y por sorpresa. Apenas unos días antes habían presentado proyectos en *El Mundo* y, según la versión de este diario, "se limitaron a no aparecer por su puesto de trabajo y a enviar a Unedisa, mediante burofax,

una carta por la que presentaban su baja voluntaria". El fichaje, de hecho, desembocó en una demanda por competencia desleal contra Tascón, *El País* y el grupo Prisa. Así contó *El Mundo* este episodio en sus páginas, donde incidían en que "*El País* no podía tolerar que un rival menos potente, *El Mundo,* lo desbancara al segundo lugar":

> Unedisa acusa a Prisa y a sus filiales de «competencia desleal» al maquinar y orquestar la contratación del 62% del equipo del área digital de *El Mundo* con el fin de causar a su empresa rival el mayor perjuicio posible.
>
> Además, acusa a Tascón de participar activamente en el hecho con «captación ilícita de profesionales adscritos al área de publicaciones digitales de Unedisa» y «de apropiación de secretos empresariales» de la editora de *El Mundo*.
>
> Unedisa invoca la Ley de Competencia Desleal de 1991 y solicita medidas cautelares «de inmediato» de modo que los demandados dejen de practicar competencia desleal y se abstengan de iniciar o participar en proyectos que tenía en marcha la editora de *El Mundo* en su área digital. Reclama para ello que los ex trabajadores de UNEDISA captados por Prisa dejen de colaborar para *El País Digital* y se limiten a trabajar en otros productos que no compiten con *El Mundo* de forma directa como el *As* o la Cadena Ser.
>
> Además, solicita que los demandados paguen los daños y perjuicios provocados por su actuación y, también, las costas del proceso. Por último, reclama que *El País* o *El País Digital* publique la sentencia si estima total o parcialmente la demanda de Unedisa. ("Unidad Editorial demanda al grupo Prisa por competencia desleal en internet", 2000)

Por su parte, Ruiz de Elvira defiende así aquella decisión:

> Siendo Prisacom una empresa donde debía primar ante todo el *know-how*, lo más aconsejable era apostar a lo seguro y fichar al equipo de Mario Tascón que, en aquellos momentos, era de lo mejor que se podía encontrar en España. Reconozco que yo misma recomendé la llegada de Mario y, aunque ello pudiera violentar las relaciones con *El Mundo*, veo totalmente legítimo querer rodearse de los mejores profesionales cuando quieres que tu proyecto triunfe. (Estévez, 2002, p. 91)

Según el sustituto de Tascón al frente de *El Mundo*, Gumersindo Lafuente –que luego pasaría a *El País*–, "el fichaje por parte de *El País* del anterior equipo de *El Mundo* generó una dinámica de competencia que ha ayudado a mejorar la calidad y el servicio de la que han salido beneficiados todos los usuarios" (Estévez, 2002, p. 47). "Curiosamente, muchas otras personas del ámbito digital hicieron el mismo recorrido: de *El Mundo* a *El País*", deja caer Alzaga (comunicación personal, 2019) por su parte, ya que el propio Lafuente acabó sustituyendo a Tascón en *El País*, aunque eso sería mucho después.

De cualquier modo, el fichaje al equipo digital de *El Mundo* se enmarca dentro de una dinámica relativamente habitual en el sector para los años siguientes, ya que los periodistas que apenas tenían años, incluso meses, de experiencia en internet "se convirtieron en el punto de mira de los cazatalentos" (Gómez-Borrero, 2010, p. 26), que solían ofrecer "salarios desorbitados".

6.5.4. Prisacom no despega: el estallido de la burbuja de las puntocom

El fichaje del equipo digital de *El Mundo* estaba enfocado a fortalecer Prisacom, que apenas llevaba unos meses de andadura y necesitaba coger impulso tras años de retraso. Además, los resultados de Inicia habían sido "insuficientes", por lo que se prefirió optar por un nuevo proyecto y "enfocar bajo nuevas premisas el negocio digital del grupo" (Cea Esteruelas, 2009, p. 945). En palabras del propio Tascón, Inicia "no avanzaba en el desarrollo de las cabeceras del grupo" (Estévez, 2002, p. 99), motivo por el que Prisacom asumiría este cometido e Inicia se quedaría como proveedor de acceso a internet y de algunos servicios tecnológicos al grupo.

Uno de los cambios más relevantes en las altas esferas (y muestra de la importancia que tenía el proyecto para Prisa) fue el nombramiento de José Luis Sainz, anterior director general de la Cadena Ser, como consejero delegado de Prisacom. En este proceso, Ruiz de Elvira pasa a ser directora adjunta de Contenidos de la empresa, formando parte del

equipo de Tascón, que había sido nombrado director de este departamento. Por su parte, Jiménez se puso al frente de la edición digital de *El País*. En palabras de Ruiz de Elvira:

> A diferencia de Inicia, Prisacom vive por y para las distintas cabeceras del grupo. Los contenidos pertenecen a cada medio y nuestra misión es explotarlos en el entorno digital, ya sea utilizándolos para generar tráfico que se pueda explotar vía publicidad y patrocinios, ya sea agregándolos de modo que se puedan vender a terceros para que ellos lo exploten o directamente al consumidor. Una de las razones de ser de Prisacom es comercializar digitalmente los contenidos del grupo. (Estévez, 2002, p. 92)

"La filosofía de Prisacom era funcionar con unos equipos periodísticos y tecnológicos transversales para las distintas unidades de negocio, aunque fundamentalmente en la Ser y *El País*", detalla Jiménez (comunicación personal, 2019), que antes de acabar del año fue designada para ponerse al frente de la edición digital.

Según Cea Esteruelas (2009, p. 943), la mesa central de coordinación era "la piedra angular de la estructura redaccional de Prisacom", pues trataba de armonizar la línea editorial del grupo en cada medio digital. Aunque las redacciones de papel y digital estaban separadas, también había "sinergias puntuales de ambas" para coberturas o circunstancias especiales.

Por ejemplo, una de las labores que se llevaban a cabo en Prisacom era la gestión documental de las hemerotecas de cada medio, hasta entonces analógicas, para digitalizarlas; es decir, organizado, catalogado –fechas, ubicación, medio– y con palabras clave para facilitar su indexación en motores de búsqueda. Una tarea que facilitaba el acceso a la información tanto de los lectores como de los periodistas, que tenían una manera rápida de acceder a todo lo publicado por el periódico en las décadas anteriores.

Otra novedad en la organización interna de Prisacom fue la organización matricial, con responsables por áreas temáticas que actuaban de forma transversal para todas las webs del grupo, y eran coordinados por Mario Tascón y Mariló Ruiz de Elvira (Estévez, 2002). No obstante, los medios generalistas, como *El País*, mantuvieron la figura del director de la web. En este sentido, Tascón expone:

> Los dominios de cada medio en internet, que coinciden con sus marcas comerciales, son propiedad de los respectivos medios, así como todas las informaciones que se publican en dicho dominio. Prisacom explota dichas marcas y contenidos en régimen de usufructo, y abona una cantidad variable a cada una de ellas en función de la profundidad y notoriedad de cada medio. (p. 102)

El problema fue que la coyuntura económica empeoró las expectativas de Prisacom cuando apenas había despegado. "La mala fortuna fue que llegamos en junio en 2000, justo cuando estalló la burbuja de las puntocom, lo que provocó que fuera una historia de altibajos, una montaña rusa", comenta Alzaga (comunicación personal, 2019). Entre otros ajustes, Prisa comenzó a ejecutar una serie de desinversiones.

Inicia fue vendida 18 meses después de su fundación, en julio de 2001, al grupo italiano Tiscali por 1.364 millones de pesetas, unos 8,2 millones de euros al cambio y 13,3 ajustando la inflación. El acuerdo incluía que "PRISA distribuirá también parte de sus contenidos a los portales de Tiscali y contratará con dicho operador servicios B2b (Business to business) y de Telecomunicaciones", además de que Tiscali invertiría 1.663 millones de pesetas –10 millones de euros entonces, 16 si se ajusta al IPC– en publicidad de medios del grupo Prisa, lo que la convertía en la parte más jugosa de toda la operación.

La nota del grupo Prisa destacaba que "es uno de los más importantes ISPs de España por sus contenidos, calidad de acceso y velocidad, y cuenta en la actualidad con más de 300.000 suscriptores de los que 82.000 son usuarios activos" ("PRISA vende al grupo italiano Tiscali el portal Inicia por 1.364 millones", 2001).

En este mismo texto, enmarcaban esta operación dentro de una nueva estrategia del grupo que pasaba por Prisacom "como unidad de gestión centrada en la elaboración, distribución y explotación de contenidos y servicios de alta calidad en cualquier canal y entorno digital", de modo que renunciaba al mercado de acceso a internet para centrarse en su nicho tradicional.

> El fuerte proceso de consolidación en los servicios de acceso a internet dirigido al mercado residencial registrado en los últimos años ha dado paso a un escenario reservado a operadores globales de IP y grandes compañías de telecomunicaciones, por ser los que mejor pueden asumir en condiciones apropiadas y gestionar eficientemente los crecientes volúmenes de tráfico y las considerables inversiones en infraestructuras requeridas para competir en el sector. ("PRISA vende al grupo italiano Tiscali el portal Inicia por 1.364 millones", 2001).

En apenas un lustro, aquel acuerdo saltó por los aires. Prisa demandó a Tiscali ante la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por el incumplimiento del contrato de inversión publicitaria, motivo por el que fue condenada a pagar 6,7 millones de euros, "más intereses, costas y gastos" ("Un laudo arbitral condena a Tiscali a pagar 6,7 millones a PRISA", 2006). Después, en 2007, el grupo donostiarra Ibercom –hoy Más Móvil Ibercom– compraría Tiscali Comunicaciones, que acabó abandonando su proyecto europeo para centrarse en operar a nivel nacional.

Con la venta, Prisacom asumió el resto de actividades que Inicia seguía haciendo para Prisa, casi todas ellas relacionadas con el soporte y la innovación tecnológica:

- El acceso corporativo de todos los empleados y empresas del grupo
- La política unificada de compras de bienes y servicios tecnológicos
- Desarrollo de las Web de los distintos medios
- Prestación de servicios a los usuarios de las distintas Web del grupo
- Punta de lanza de la vocación empresarial de Prisa en internet y las nuevas tecnologías (Estévez, 2002. p. 102)

Tascón también explica en Estévez (2002) las siete líneas de negocio que identifica para Prisacom a partir de entonces: 1) recuperación del mercado publicitario tras el estallido de la burbuja puntocom; 2) desarrollos tecnológicos con socios explotados conjuntamente, como el suministro de contenidos a través de SMS que acordaron con Amena; 3) servicios de consultoría, diseño y desarrollo para las webs de Prisa; 4) comisiones por comercio electrónico dentro de las webs del grupo, como ocurría con El Corte Inglés; 5) cesión de contenidos a terceros; 6) posible muro de pago, que entonces

estaba en estudio; 7) comercialización de soportes electrónicos físicos, como el CD-ROM del anuario de *El País* que se había publicado el año anterior.

Para Gómez-Borrero (2010), "el error fue pensar en internet en términos de rentabilización inmediata y no como un negocio a medio y largo plazo", y recuerda que, a finales de 1999, la penetración de internet en España era del 10,5% de la población y el uso en el último mes era del 8,2%. Además, incide en que las "conexiones eran lentas y se interrumpían con facilidad".

Por otro lado, y más allá de las cuestiones tecnológicas, ni "anunciantes ni comerciales ni centrales de medios estaban preparados para invertir online" (p. 27). Sobre esto último, conviene rescatar una noticia del suplemento *Negocios*, de *El País*, que se publicó en mayo de 2001.

> Sólo ha pasado un año, pero la época en que las grandes compañías españolas anunciaban inversiones millonarias en internet ha quedado muy lejos. Tras el crash bursátil que ha hundido a buena parte de las puntocom, la empresa española ha decidido paralizar sus inversiones en este tipo de compañías, que significaban una manera fácil de diversificarse y, en muchos casos, en proyectos completamente ajenos a la actividad principal de la compañía, como portales de golf o tiendas de comercio electrónico.
>
> (...)
>
> Los problemas financieros y de gestión de las puntocom han creado desconfianza en las inversiones externas en la Red de las compañías tradicionales, pero no han frenado las internas. Las grandes compañías, dicen los consultores, han reconocido que su gran error ha sido identificar nueva economía con inversiones financieras en empresas de internet, cuando el secreto estaba en transformar sus propios sistemas internos para, después, invertir en las compañías que realmente van a revolucionar esos sistemas. En este campo, las inversiones no se han frenado. (...)
>
> Los grandes protagonistas del nacimiento y muerte, casi simultánea, del *boom* de internet, han sido las compañías financieras. Bancos y cajas anunciaban hace un año fuertes inversiones, proyectos y pactos que han quedado, en parte, en el aire. ("La gran empresa reniega del '.com'", 2001)

6.5.5. Las grandes tensiones

En los primeros meses de Prisacom, Tascón trabajó en tres líneas. La primera, el reclutamiento de los responsables de las cabeceras digitales de todos los medios de Prisa, que comenzarían a trabajar para Prisacom pese a continuar presentes en cada medio. La segunda fue un proceso de integración del nuevo equipo digital en la redacción de *El País*, que era la prioridad.

Por último, se llevó a cabo una "homologación de los sistemas tecnológicos de todas las Web del grupo bajo una plataforma común basada en sistema operativo Linux y lenguaje XML" (p. 100). Este proceso se prolongó durante más de 18 meses, según el relato de Tascón:

> Esta parte fue la más dura, por la diversidad de soluciones y desarrollos subcontratados que cada cabecera tenía. Implicó la ruptura con diversos proveedores de tecnología y, en el caso de *El País* (la más autónoma de todas las cabeceras del grupo), traspasar al equipo de Prisacom las competencias de desarrollo y mantenimiento. (Estévez, 2002, p. 100)

En el plano técnico, la diferencia con lo que habían conocido antes era abismal. "En *El Mundo* ya habíamos desarrollado sistemas editoriales algo complejos para no tocar el código HTML pero, cuando llego a *El País* en el 2000, la portada se hace con un pseudo editor y tienes que seguir tocando el código", comenta Jiménez (comunicación personal, 2019) al respecto, destacando que "el modelo de empresa informativa era muy distinto", ya que el modelo tradicional no se había "reconvertido y aún daba muchísimo dinero".

Sobre este punto, la entonces directora de la edición digital comenta que los sistemas tecnológicos propios "siempre van a necesitar a un equipo técnico gigante, igual de 30 personas, para poder mantenerse, actualizarse", algo que conlleva una serie de costes que han hecho que los periódicos españoles hayan prescindido, en su mayoría, de ellos y optado por externalizar este servicio.

> Como había abundancia de dinero, las decisiones que se tomaban no tenían en cuenta eso. Hasta 2008 nunca tenías la sensación de que la tecnología que utilizabas fuera a ser la determinante. Era un sistema muy incipiente, pero el asunto de los CMS y los editores no está resuelto todavía en ningún medio. Cuando hablamos con otros responsables de medios, siempre estamos hablando de cuál usamos cada uno.

Por su parte, Alzaga recuerda que el equipo técnico de *El Mundo* fichado por Cebrián creó un editor propio, cuyo objetivo era que lo usara tanto la redacción de *El País* –"se utilizó mucho durante ocho o nueve años", incide– como comercializarlo y venderlo a otros medios.

> La idea de vender los editores ha acompañado al modelo de negocio desde el principio, y alguno lo consiguió. Finalmente, todos se han alojado en servidores externos. *El País* y La Razón están ahora comprando el editor de *The Washington Post*. (comunicación personal, 2019)

Uno de los proyectos más importantes del equipo de Tascón fue el rediseño de la edición digital del diario, que se presentó públicamente en febrero de 2001. Entre los aspectos más destacados, estaba el cambio de nombre de la cabecera, que pasaba de llamarse *El País Digital* a *Elpaís.com o Elpaís.es*, ya que se empleaban ambas denominaciones indistintamente.

También se potenció la participación de los lectores y el aspecto visual, con mejora de la calidad de las imágenes y una mayor presencia de gráficos y animaciones. En esta época, además, la web empieza a tener una actualización constante con las noticias del día. ("El País lanza hoy su nueva edición en internet con más contenidos y servicios", 2001)

Los otros dos cambios organizativos implementados por Tascón supusieron una serie de aspectos profesionales e identitarios que tensionaron la situación con los redactores que ya estaban allí. Ante esta situación, la explosión de la burbuja de las puntocom empeoró aún más la situación y apareció un elemento crucial para los siguientes años: el apartado laboral.

6.5.5.1. La precariedad se extiende en Prisacom

Tal y como señala Díaz Nosty (2011), las empresas que, como Prisacom, se encargaban de las ediciones digitales de medios en papel, se fueron…

> … configurando como una subdivisión industrial del periodismo –la prensa online–, con una precarización acusada en las condiciones del empleo y un incremento en la exigencia de competencias multimedia. Se trazaron escenarios de futuro vinculados a modelos ficticios de negocio y se desarrolló una literatura académica admirativa del resplandor tecnológico, con escasa reflexión sobre el papel social del periodismo y las estrategias especulativas de la industria. (p. 16)

Y es que Prisacom no era solo una marca, sino también la sociedad que contrataba a las plantillas que elaboraban los contenidos digitales en su sede. En el caso que nos ocupa, El País S.L. contrataba a los trabajadores del papel y Prisacom a los de Elpais.com. Una circunstancia que podría haber sido una mera anécdota burocrática de no ser por las consecuencias laborales y profesionales que acarreó.

La principal era que, aunque se trabajara para la misma marca, existía una asimetría de los convenios. A un lado, el convenio histórico de *El País*, fruto de una extraña mezcla entre años de negociación sindical en el periódico y el paternalismo empresarial de Polanco. Al otro, en Prisacom, no había un convenio específico, como podría haber sido el de prensa escrita, sino el de oficinas y despachos. Jiménez, que había sido nombrada directora de la edición digital, explica:

> Nosotros fuimos el núcleo fundador de la empresa, que se crea para centralizar la estrategia digital de todas las unidades de negocio del Grupo. Yo, y la gente que venía conmigo, formamos parte de Prisacom desde el principio. Pero cuando llegamos a *El País* ya había un equipo de gente que trabajaba en la edición digital. Ellos sí eran trabajadores de El País S.L., aunque poco a poco fueron incorporándose a Prisacom. (comunicación personal, 2019)

Alzaga detalla que los periodistas entraban "con un convenio que ni siquiera era de prensa, sino de oficinas y despachos" y que, además, era "el más básico".

> Lo primero que se planteó es que eso no podía ser así, algo que también decían desde *El País*. Había trabajadores que ni siquiera lo hacían por nuestras condiciones laborales, sino que lo veían como un agujero porque se iban también sus derechos: en el momento en el que nosotros fuéramos más baratos, sus puestos se ponían en peligro. (comunicación personal, 2019)

"Si bajo la marca *El País* había cientos de trabajadores con condiciones mucho peores, tarde o temprano íbamos a acabar todos ahí, y no al revés", razona González (comunicación personal, 2020), del Comité de Empresa, que incide en que en las negociaciones de convenios "una de las peticiones que se mantuvo fue la incorporación de la plantilla de Prisacom a la de *El País*". "La empresa decía que rompía la negociación si no se retiraba ese punto, y así lo contábamos a la plantilla en los distintos comunicados", comenta sobre este punto, haciendo hincapié en los argumentos de la empresa: "La excusa era que el convenio de *El País* y la estructura de *El País* eran un corsé para el desarrollo del digital. Decían eso como podían haberse buscado otra excusa. ¿Por qué va a ser un corsé? Es más caro, eso sí, pero no un corsé".

No obstante, el equipo proveniente de *El Mundo* tenía unas condiciones propias y distintas del resto, fruto del fichaje. "Nosotros habíamos negociado nuestra salida y teníamos condiciones laborales similares por categorías a los trabajadores de *El País*. Los contratos posteriores de Prisacom tenían sueldos más bajos que los colegas de la edición impresa", relata Jiménez, que cuenta que no vivió las tensiones con la empresa porque "no estaba allí [en Campo de las Naciones] físicamente"[6].

> La gente que trabajaba en [la redacción de] *El País*, que era la que dependía de mí, era gente que, o bien habíamos negociado cuando nos fuimos de El Mundo y teníamos unas condiciones estupendas, o bien era gente que era de El País S.L. que pasó con condiciones asimiladas.

[6] Como se explicará en el siguiente apartado, buena parte de los redactores de Prisacom trabajaban en una sede aparte.

> Allí ya había un equipo y las contrataciones del resto, que era gente más joven, se producen bastante tiempo después. Con el paso del tiempo, sí recuerdo que las nuevas contrataciones eran de unos 21.000 euros al año. Es cierto que a medida que van pasando los años las contrataciones son peores, empieza el deterioro. (comunicación personal, 2019)

"Nosotros entramos como trabajadores de Prisacom y el convenio de *El País*, que es una maravilla: 16 pagas, incluidas dos de beneficios", detalla Alzaga (comunicación personal, 2019) al respecto, ilustrándolo con un ejemplo: "Cuando había una paga de beneficios en *El País*, cambiaba el parking.

Por ejemplo: un redactor C, el más básico antes del junior, solo de paga extra de beneficios cobraba 700.000 pesetas. En marzo te llegaban casi 4.000 euros". Así, recuerda que "cuando había que viajar para cubrir una noticia, se viajaba a lo grande. Era otra época". Con todo, tenían diferencias con el resto de redactores:

> Nosotros veníamos de *El Mundo* y en *El País* cobrábamos bastante más, pero no teníamos una serie de ventajas que solía tener la gente de *El País*. No teníamos todas las pagas, por ejemplo. Un jefe de sección, como fui en su momento, cobraba unos 3.000 euros. ¿Es mucho? No, si se compara con un jefe de *El País*, que cobraba 4.000 euros. ¿Es poco? No, 3.000 euros en el año 2000 era un buen sueldo. Después, cuando la situación se había quedado en cero, apenas te atrevías a levantar la cabeza. Ya no había dinero para lo digital, no funcionaba. Si hubiera seguido en ascenso, se hubiera exigido más.

La asimetría laboral en los primeros meses de Prisacom provocó la creación del Comité de Empresa de Prisacom para la negociación de un convenio colectivo. Las conversaciones comenzaron en 2001 y se prolongaron durante cuatro años, hasta el verano de 2005. Alzaga formó parte del comité desde sus inicios y cuenta que el punto de partida era el convenio de prensa diaria básico, "que era algo mejor que el de oficinas y despachos porque tenía en cuenta la idiosincrasia del puesto de periodista, como el trabajo de fines de semana, pero eran unas condiciones laborales ínfimas".

> Le planteábamos a la empresa que no podía haber periodistas haciendo contenido en la misma línea que el papel con otras condiciones. Lo que yo escribía se publicaba en digital y papel. Después se separó mucho, pero en un primer momento yo publicaba más en digital que muchos compañeros de papel, que era un volcado de esa edición. En digital sacábamos más contenido que ellos, era una situación curiosa.
>
> En las negociaciones había algo que pesaba mucho: fue llegar y estallar la burbuja puntocom. Toda la inversión de una enorme redacción en Campo de las Naciones, un edificio de cristal diseñado por Ricardo Bofill, unas oficinas muy modernas... De repente se quedó sin dinero y los digitales volvimos a ser unos apestados. ¿Qué buenas condiciones podíamos negociar si ya no había dinero? Todo lo que olía a puntocom se asociaba con una estafa. Pasamos de promesa absoluta a estafa total. Ni una cosa ni la otra eran ciertas. Había que hacer una apuesta, pero no podía ser como la bolsa, no podía ser meter 2000 millones de una en el negocio, porque no hacían falta. Hacen falta 5 al principio, luego 5, más tarde otros 10... No hacerlo de esa forma. (comunicación personal, 2019)

En este proceso, el comité sindical de Prisacom tuvo apoyo de CCOO y UGT, así como de Juan Gil, entonces presidente del Comité de Empresa. "Estuvo en muchas negociaciones como un negociador más, pese a pertenecer a otra empresa", indica al respecto. Los problemas, eso sí, iban más allá de las condiciones laborales. Según Alzaga,

> También hubo conflicto al crear el sindicato, porque éramos ocho personas y ya había seis de UGT. Yo quería entrar con otra compañera como delegados de CCOO y así teníamos el apoyo de los dos, pero eso no sentó bien en UGT, que no se podía apuntar el comité completo, ni en la dirección de *El País*, porque Cebrián creía que al ser UGT iba a poder controlar más y lo estuvo promoviendo.
>
> (...) Además, éramos un comité con empleados en muchas sedes. Hacíamos la mayoría de asambleas de trabajadores en Prisacom, pero otras veces íbamos a Gran Vía para hacerlas en la Cadena Ser o en Miguel Yuste para hacerlas en *El País*. (comunicación personal, 2019)

Además de esto, este periodista recalca que estaba "todo en contra, además que el trato de los jefes era denigrante, unas canalladas tras otras", si bien estas tensiones se fueron rebajando a medida que aumentaba la organización de los trabajadores:

> Al personal digital se le maltrataba porque no teníamos un comité fuerte ni un convenio. Cuando montamos el comité, empezamos también a ir a juicios y empezaron a cambiar las cosas. Una vez solicité unos días de descanso por email y me dijeron que ese no era el cauce, así que me iban a imponer una sanción. Si en una empresa digital el correo electrónico no es válido, ya me dirás. Ni siquiera eran vacaciones, sino dos días de permiso. La directora de personal dijo que eso no podía ser, pregunté a CCOO y respondieron lo mismo. Cuando les avisé de que íbamos a juicio, quisieron arreglarlo. Era demencial.

Alzaga también cuenta un episodio que refleja la tensión profesional y laboral que había en aquel momento. Hubo una promoción en la web de *El País* mediante un *banner* en el que se veían las torres gemelas del World Trade Center, "que de pronto desaparecían":

> El lema era 'Un día da para mucho'. Hubo quejas de la comunidad judía, de la embajada de EEUU, una reunión en Prisacom que parecía de película... Y se querían cargar a la compañera que había hecho eso, que tenía el cargo de redactora de publicidad. Fue la forma que encontraron de solucionar aquello. Nosotros reunimos al comité, hablamos con los jefes para recordarles que el banner había sido apoyado y aprobado por toda la cadena de mando. Allí no se ponía un solo banner sin que fuese aprobado por los jefes. La compañera no tenía la culpa y al final tuvieron que quitar al director comercial, pese a que era amigo de la dirección. (comunicación personal, 2019)

Cuando se logró acordar el convenio, no se pudo incluir todo lo que querían del comité, en gran parte por el estallido de la burbuja, que "se notó durante los cinco años siguientes y no se volvió a hablar de proyectos digitales hasta 2005 o 2006, ya mejor dimensionados", incide Alzaga (comunicación personal, 2019), que subraya que eso lastró las posibilidades profesionales: "Hasta entonces había sido como una travesía en el desierto. Sin dinero y sin resultados, porque *El Mundo* seguía ganando en audiencia, fue muy duro". Eso sí, remarca que "entonces se recortaba más por arriba que por abajo":

> Si faltaba dinero, afectaba más a directivos que a trabajadores. Lo que he visto ahora, comparado con entonces, no tiene nada que ver. Era mucho más respetuoso y la persona se iba con una buena indemnización de despedida. Ahora te vas con una mano delante y otra detrás. (comunicación personal, 2019)

Por otro lado, Prisacom se nutría en gran parte de profesionales recién salidos de las facultades. Entre los que se incorporan no solo había periodistas, sino también otros perfiles, como documentalistas. Aitor Riveiro, contratado en el año 2003, fue uno de ellos:

> En aquel momento estaban reestructurando ese área, pretendían hacer un gran departamento de Documentación que surtiera a todo el grupo Prisa, aunque aquel proyecto no llegó a cuajar. Entré en el turno de noche, preparábamos la edición digital del día siguiente de *As*, *Cinco Días* y *El País*. Básicamente, era hacer el volcado del texto: coger la edición de papel y pasarla a digital. Ahora eso es un proceso muy automático, pero en 2003 era copiar y pegar, quitar saltos de carro, coger las fotos y meterla... Un trabajo manual, absolutamente acrítico, que hoy hace una máquina. (comunicación personal, 2019)

Una labor que seguía siendo prácticamente la misma que las de los inicios de la web de *El País* y que, recalca el entrevistado, nada tenían que ver con el documentalismo. Esto fue fruto, según explica, de la explosión de la burbuja de las puntocom, ya que "el departamento lo tuvieron que reacondicionar", de modo que acabaron realizando "unas tareas que no eran las que estaban estipuladas en un principio".

"Hubo hasta demandas judiciales y mucha gente que se rebotó y se fue", dice este profesional, que estuvo un año y medio en este puesto, pero acabó dejando el trabajo para estudiar Periodismo. También señala que una de las causas de esta precariedad era la ausencia, en un primer momento, de una organización como el Comité de Empresa de *El País*, que "era capaz de parar a todo el periódico, y en Prisacom eso no existía: si no hay unidad entre los trabajadores, es imposible lograr un convenio colectivo fuerte. Puedes negociar individualidades, pero poco más".

Mientras tanto, *El País* sí seguía invirtiendo en sus corresponsalías y grandes firmas de la edición en papel. Como muestra, la anécdota que relata Enric González a su llegada a Nueva York, a finales del 2000, al poco de estallar la burbuja.

> A veces, la vida nos exige transigir. A mí me exigió algo más que eso. Me exigió suplicar, jurar fidelidad eterna, prometer sumas inconcebibles por adelantado y en efectivo. «Habría que pagar anticipadamente un año de alquiler –dijo la administradora–. Antes del viernes.» «¿Tú estás loco?», preguntó Josefa Gutiérrez, la otra administradora, la de la redacción de *El País*, cuando le pedí que me anticipara 50.000 dólares con urgencia. Pero Josefa, como otras veces, acabó sacándome del apuro. Y envió el dinero. Firmé, firmé y firmé. Cheques, contratos, garantías, declaraciones juradas, autocertificados de buena conducta y todo lo que me pusieron por delante. Cualquier cosa con tal de quedarme allí. Y lo logré. Alquilé, por la minucia de 4.300 dólares mensuales, un apartamento de dos plantas (o más bien de una sola planta con altillo), con un salón de techo alto, un baño, una cocina diminuta, dos dormitorios, una ventana con vistas al skyline de Midtown y al edificio Chrysler, y un tubo en el pasillo para tirar las bolsas de basura (González, 2011, pp. 198-199).

6.5.5.2. La tensión profesional

Durante los primeros meses, los redactores de Prisacom siguieron acudiendo a la redacción de Miguel Yuste, pero antes de que acabara el año se trasladaron a la sede de la nueva empresa, situada en el edificio Apot, también en Madrid, en la zona de Campo de las Naciones. Sin embargo, también se valoraba que hubiera proximidad física entre redactores de cada edición, a fin de contribuir a la proximidad editorial (Cea Esteruelas, 2009). Es el motivo por el que había pequeños grupos de trabajadores de Prisacom en las redacciones de *El País* y Cadena Ser para las ediciones digitales.

Jiménez, jefa de la edición digital, explica que se encontraron "un equipo de gente joven que tenían como jefes a gente analógica" y que "casi lo único que hacían era el volcado del periódico por la noche". Poco después de su llegada, ocurrió lo siguiente:

> … mis compañeros se fueron a Prisacom y yo me quedé prácticamente sola en Miguel Yuste como responsable digital. Ahí yo era un ente intermedio porque dependía profesionalmente del director de *El País*, que era Jesús Ceberio, pero no empresarialmente, porque no era mi empresa. (...) Yo pertenecía a una empresa pero trabajaba físicamente en otra. Digamos que tenía jefes en dos empresas, que reportaba en distintos niveles. (comunicación personal, 2019)

En total, un equipo formado por una veintena de personas que trabajaba desde Miguel Yuste para Elpais.com en tres turnos de 8 horas, más enfocados a la parte editorial. "En Prisacom los periodistas se dedicaban a complementar la información de última hora, con especiales informativos o investigando narrativas multimedia, que en aquel momento eran incipientes", continúa la que fuera directora de la web de *El País*. Su equipo acabó pasando de la quinta planta a la segunda, con el resto de la Redacción. "Fuimos al centro, al lado de Nacional, que era la sección fundamental, y de los despachos y las salas de reuniones. Eso implicaba que estuviéramos continuamente en contacto con todos".

La cuestión laboral también tenía una importante influencia sobre los aspectos profesionales. En efecto, en Prisacom y El País S.L. no trabajaban bajo los mismos criterios de calidad pues, tal y como recalca González, en la redacción para web no estaban regidos por las mismas reglas que la edición en papel, ya que ni se les aplicaba el *Libro de estilo* ni contaban con organismos como el Comité de Redacción. "Allí no había nada, ni normas. Era una empresa donde podían hacer lo que les diera la gana", lamenta (comunicación personal, 2020) antes de recordar:

> Esto generó una bronca con el Comité de Empresa desde el primer momento. Considerábamos que *Elpaís*.com tenía que formar parte de *El País*: era lo mismo, la información no podía tener unas garantías distintas según el soporte. De alguna manera, lo que se estaba haciendo era tomarle el pelo a los lectores, porque se estaba utilizando la marca de *El País* cuando los parámetros por los que se deberían guiar no se exigían.
>
> (...)
>
> Entre tanto, el hecho de no ser la misma empresa generaba situaciones de falta de colaboración y de coordinación. Era peor el beneficio que el perjuicio. Al final todo

> ha acabado siendo una plantilla, porque lo otro no tenía ningún sentido. (comunicación personal, 2020)

En esta etapa, Alzaga empezó como jefe de una incipiente sección multimedia, "pero no había nada que poner en marcha", porque "requería una gran inversión que no iba a tener" (comunicación personal, 2019). "Yo me llevaba muy mal con el jefe, Mario Tascón, y pasé por varios puestos, algunos bastante cutres, como volcar el diario de papel a digital. No hice mucho más. Llevé [la sección de] Tecnología mucho tiempo y cuestiones esporádicas", apunta. Sin embargo, sí enfatiza que "la parte periodística entraba muchas veces en demérito":

> En papel te pueden encargar una o dos piezas, una página, media o una columna, pero te centrabas en un determinado tema. En cambio, si estabas en última hora, en digital, no estabas encargado de cubrir nada, sino de copiar muchos teletipos, actualizando la portada y atento a la última hora. Es también un trabajo necesario, no quiero quitarle mérito, porque es difícil hacerlo bien, pero es distinto: no es lo mismo editar un teletipo a elaborar una noticia, investigar, entrevistar... Es otro trabajo. (comunicación personal, 2019)

Así, sobre las diferencias que notó entre digital y papel, aclara:

> Tuve la suerte de que empecé casi a la vez en digital y en papel. Conocí ambas cosas, pero simultáneamente. No me chocaba mucho. Venías de una situación con la siguiente dinámica. Llegabas a las 9 de la mañana, desayunabas, te ibas a una reunión de redacción, hacías unas llamadas, tomabas notas y te ibas a comer. Luego por la tarde seguías llamando, empezabas a ponerte nervioso, entrabas en un ritmo frenético hasta el cierre y, a las ocho de la tarde, cuando entregabas la página, bajaba la adrenalina. Así todos los días. En digital no era así. Podía suceder algo a mediodía y tenías que estar haciéndolo en ese momento. Hay un salto tremendo, una mayor carga de trabajo.
>
> Un jefe de sección de papel me contaba que los periodistas de papel tenían una semana más de descanso porque, cuando empezabas las vacaciones, seguías en ese ritmo de adrenalina. A las seis de la tarde empezaba a subirte la adrenalina y no sabías porqué,

> y a las ocho o nueve estabas agotado, porque estabas todo el año acostumbrado a ese ritmo. (comunicación personal, 2019)

Según Tascón, "la anterior redacción digital pudo tener al principio cierta sensación de invasión pero, en pocos meses, se logró una gran cohesión en todo el equipo" (Estévez, 2002, p. 99). Su punto de vista no coincide con el de los entrevistados para esta investigación.

Jiménez, la entonces responsable de la edición digital de *El País*, destaca que sí había "trato incluso especial" por parte de la dirección, algo que no evitó que la integración fuera problemática:

> Jesús Ceberio me ayudó a evangelizar todo lo que se podía, y tenía sentido: nosotros hacíamos la primera información que se veía bajo la marca *El País*. Desde el primer momento empecé a pasar a las reuniones de jefes como una más. Con algunos redactores jefes había un problema de entendimiento porque ellos no comprendían que los que trabajábamos en internet éramos periodistas y nos trataban como si fuéramos técnicos. Lo mismo pasaba con algunos redactores, en especial los más mayores, que no sabían ni mandar un correo electrónico.
>
> Les costó mucho trabajo porque era una redacción muy mayor de media. O eso me parecía entonces. Yo venía de la redacción del *El Mundo* y la gran diferencia que me encuentro es esa, que son mayores y que la redacción es muy grande. Los trabajos estaban muy compartimentados: sabían hacer lo suyo y nada más. En el día a día se daban unas conversaciones absurdas: cuando se estropeaba una impresora nos llamaban o querían que les configuráramos los teléfonos, por ejemplo. Pero es que cuando ha habido un atentado de ETA, por ejemplo, no puedo estar configurando el teléfono a nadie.

En cualquier caso, Jiménez señala que "todo dependía de con quién te tocara trabajar":

> Por ejemplo, Miguel Mora (ahora director de CTXT) o Jorge Rodríguez sí tenían la sensibilidad de internet. Nos llamaban y enviaba cosas antes de que se publicaran en

> papel. Tampoco es que hubiera una pauta establecida para trabajar o coordinarse, salvo en asuntos de última hora o grandes coberturas, que ahí todo el mundo trabajaba para internet, como fue el atentado del 11S.
>
> También había una parte contraria. Recuerdo, por ejemplo, cuando Santiago Segurola era redactor jefe de Deportes. Él no entendía que en internet la parte informativa es una parte que se consume rápido. Si horas después lo que aportas no es un género diferente a la pura información, no tiene ningún valor, por más que lleve una firma. Costaba mucho trabajo porque había periodistas que entendían que internet no dejaba de ser una plataforma que no infravaloraba el artículo.
>
> Para los periodistas que estaban acostumbrados a trabajar en el medio impreso, trabajar para internet era muy complicado. Yo lo primero que les preguntaba era: ¿está confirmado? ¿Cuántas fuentes tiene? Porque el clima era que se podía publicar cualquier cosa. Si te equivocabas, lo borrabas. Eso no es así. Somos responsables de lo que publicamos y nunca basta con borrar. Tendrás que anotar en algún sitio que eso estaba mal antes. Pero, claro, ellos estaban publicando en tiempo real mientras que antes tenían todo un día para confirmar, así que enviaban cosas que, estoy segura, no habrían llevado al papel. (comunicación personal, 2019)

Es algo que también relacionan con que las versiones digitales de los periódicos no habían hecho "un análisis periodístico de lo que podía permitir la plataforma", algo que llegaría más tarde, con la llegada de la crisis y el auge de los periódicos nativos digitales, como *El Confidencial* o *Eldiario.es*.

"Hasta entonces todo el mundo hacía prácticamente lo mismo: el volcado de la edición impresa añadiendo algo de última hora, que no deja de ser un chorreo de teletipos de EFE", recalca Jiménez (comunicación personal, 2019). En su caso, defiende que, para un periodista que trabaja en internet, la técnica no puede "ser un inconveniente", por lo que considera que es necesario "tener conocimientos tecnológicos altos para saber qué era" lo que estaban desarrollando: "No tenía que saber las tripas del código, pero sí aprender cómo funcionaba y para qué servía".

6.5.5.3. Un conflicto identitario

Como ya se ha señalado, el éxito de *El País* generó una fuerte identificación de los redactores con la empresa para la que trabajaban. Eso llegó hasta el punto de, según distintos testimonios, rechazar a aquellos periodistas que entraban nuevos en la redacción. Cruz (2005) detalla que esto ocurría incluso a nivel interno, entre redactores de distintas secciones, donde "unas se defienden del acoso exterior que puedan practicarle las otras como si fueran ejércitos enfrentados", y lo ilustra con una metáfora cristalina: "Cada sección tiene su propia mesa camilla y su propio brasero, y ahí se calientan los que caben; los que vienen de fuera no son exactamente enemigos, pero resultan sospechosos" (p. 72).

Si eso ocurría entre los propios compañeros, no es difícil imaginar que el aterrizaje de un equipo que venía de la competencia fue mucho más complicado. Así cuenta Jiménez cómo vivió su llegada:

> Los primeros meses fueron muy complicados porque tenía que trabajar con un equipo que no era el mío, sino con otra gente que llevaba allí más tiempo. *El País* era un lugar que, en general, se nutría de gente del máster de *El País*. Era un lugar hostil para desembarcar si no eras de los suyos. En ese momento había una marca y nosotros, evidentemente, no éramos de los suyos. Allí estaban los patas negras, los que venían del máster, el equipo antiguo… Y Pedro J. había publicado en *El Mundo* que nos contrataron a golpe de talonario, cosa que no era cierta. Al menos en mi caso. (comunicación personal, 2019)

Alzaga va más allá e indica que la cuestión identitaria tenía un peso mayor que el hecho de formar parte de un equipo que había llegado para implantar una tecnología poco desarrollada hasta entonces en este medio:

> Yo sufrí más tensión por venir de *El Mundo* que por estar en digital. Recuerdo anécdotas de estar haciendo algo en papel para el editor y me venía alguna persona a decir: "Es que aquí no hacemos esto así". Una forma de decir: "En *El Mundo* sois muy cutres y nosotros hacemos las cosas de otra manera". Yo sentí más tensión por eso que por el día a día. Muchas veces coincidimos cubriendo cosas del papel y del digital y no tuve nunca ningún problema. Uno hacía una pieza por la mañana y la tenía subida

> a mediodía, y el otro la publicaba al día siguiente. Por parte de El País S.L. sentí bastante apoyo, sobre todo sindicalmente. Una cosa que nunca me tuvieron que decir fue: esta pieza está mal hecha. Luego si hubo esos problemas y quejas por la calidad, pero eso no lo he conocido ni me pareció que ocurriera en la primera fase. (comunicación personal, 2019)

6.5.6. El muro de pago

Según los datos aportados por Tascón –recogidos por Estévez (2002)–, entre febrero de 2001 y enero de 2002 la web de *El País* pasó de tres a 13 millones de visitas y de 32 a 140 millones de páginas vistas. En aquel momento, Prisacom contaba con 132 empleados, incluyendo ahí desde los directivos hasta los redactores, infografistas, documentalistas o diseñadores, pasando por programadores, técnicos de audio y vídeo, publicistas o administrativos, entre otros.

En primer momento, las empresas de comunicación esperaron paliar la gratuidad del acceso con los ingresos por publicidad, pero los anunciantes no respondieron a las expectativas (González Díez y Pérez Cuadrado, 2013), surgiendo así uno de los grandes problemas de los medios digitales: la monetización de las visitas a la página web. Además, cada vez se hablaba más de agregadores como Google o Yahoo, que están adquiriendo un papel fundamental, pues "no solo ofrecían la misma información (...) sino que además se permitían copiarles descaradamente y enlazar a los propios diarios en sinergias nada negociadas" (p. 49).

Mientras tanto, el modelo de negocio seguía siendo gratuito para el lector, dependiendo en exclusiva de los anuncios. En 2002, los ingresos publicitarios de Prisacom habían crecido un 128% interanual (Cea Esteruelas, 2009), pero no era suficiente para cubrir la estructura de gastos. Ruiz de Elvira comentaba en aquel entonces que el objetivo era conseguir ser rentables en un plazo de tres años para lo que, además de la publicidad, querían apostar también por el comercio electrónico y venta de contenidos B2B y B2C.

Sin ir más lejos, en 2002, Prisacom fue el primer conglomerado mediático en difundir noticias en formato SMS y MMS en España, lo que "le permitió obtener en años posteriores importantes ingresos procedentes de la venta de contenidos móviles" (Cea Esteruelas, 2009, p. 939). En cambio, había otro gran debate por resolver, tal y como explicaba Ruiz de Elvira:

> El otro gran interrogante es si debemos cobrar a los lectores por leer *elpaís.es* (como pasó a llamarse desde febrero de 2001). Yo soy partidaria de dejar una versión en abierto y cobrar otras cosas, pero no descarto que, en un momento dado, se decida cerrarlo, pensando que es mejor que haya 5000 usuarios que paguen por leerlo que seguir perdiendo dinero. En cualquier caso, el debate está abierto. Mi sensación es que esto no va a ser un negocio hasta por lo menos dentro de 10 años. (Estévez, 2002, p. 92)

Como indica Cea Esteruelas (2009, p. 947), los modelos que mezclaban la gratuidad con el pago por los contenidos más exclusivos o de mayor calidad "venían funcionando con relativo éxito", aunque "el requerimiento de pago para el acceso a todos los contenidos de la web no había sido experimentado, al menos hasta el momento, por ningún cibermedio de información general".

Sin embargo, recuerda Gómez-Borrero (2010), consultoras como Jupiter Media Metrix o Accenture publicaron "varios estudios favorables a la intención de pago por parte de los usuarios" (p. 69), animando a los generalistas al cobro por el acceso a sus ediciones. Había quien ya había iniciado algunos experimentos al respecto.

Por ejemplo, Expansión comercializaba ciertos contenidos relacionados con información bursátil desde 1997 y en febrero de ese mismo año había lanzado su versión Expansión Premium, con un precio de 16,95 euros mensuales y que daba acceso "además de a la hemeroteca y al diario en formato pdf, a las cotizaciones de Bolsa en tiempo real y a la Sala de Tesorería, donde se vendían informes, bases de datos y directorios de empresas" (Gómez-Borrero, 2010, p.69).

Finalmente, en noviembre de 2002, *El País* puso fin a la gratuidad de su edición digital. Fue un movimiento prácticamente en solitario y, además, se trataba de un muro de pago que abarcaba la totalidad de web. Ningún texto se ofrecía de forma gratuita, ni siquiera los teletipos, y solo quedaban en abierto la portada, viñetas y editoriales.

Esta nueva edición de pago costaba 80 euros anuales (o 50 euros cada seis meses), aunque era gratuita para los suscriptores de la edición impresa. "Se puso un precio que quizá para los lectores españoles era adecuado, pero para los latinoamericanos, que para nosotros son más de la mitad de visitas de la web, eran altísimos", indica Estefanía (comunicación personal, 2020) sobre este punto. Así presentaba el diario el cambio en sus páginas:

> La versión de pago que saldrá a la luz la próxima semana, de indudable vocación pionera, se basa en un nuevo concepto informativo y es fruto de un esfuerzo por ordenar los contenidos de ELPAIS.es por parte de Prisacom S.A., responsable de los desarrollos digitales de todas las empresas del Grupo PRISA. (...) Con medio millón de visitas diarias, ELPAIS.es cree llegado el momento de trasladar a internet la lógica que rige en el mercado tradicional de prensa: lo que tiene valor, cuesta. Al igual que el lector de la edición impresa considera justo pagar por disponer de contenidos de primera mano, el internauta exigente empieza a comprender que el todo gratis en la Red no es precisamente sinónimo de calidad y fiabilidad.
>
> Marca y contenidos tienen su precio, por más simbólico que éste sea: 0,20 euros diarios en el caso de las suscripciones anuales a *Elpaís.es*. Contenidos que, por otra parte, van mucho más allá de los que publica la edición impresa, al incluir información actualizada en tiempo real durante las 24 horas del día, infografías animadas, elementos multimedia, interactividad por parte de los usuarios y acceso libre al archivo histórico de *El País*. Los suscriptores de *Elpaís.es* podrán, también, descargarse la versión en PDF (reproducción exacta de las páginas) de la edición impresa, así como de los cuadernillos regionales y los suplementos. ("El País revoluciona internet con su nueva edición digital", 2002).

En cualquier caso, hay otras causas que pueden explicar este movimiento. Uno de ellos fue que meses antes, en julio de 2002, las ediciones digitales de *El País*, *As* y *Cinco Días*

habían sido expulsadas de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) durante cuatro meses por cometer dos "faltas graves" en el reglamento del organismo.

> Concretamente, los apartados por cuyo incumplimiento han sido excluidos de OJD los sitios de Prisa, hacen referencia a la imposibilidad de verificar que el contenido de sus archivos log (que son los que registran todo el tráfico de una web) se corresponde con la realidad y a la demora en el envío de estos ficheros.
>
> Hay que tener en cuenta que toda la labor de auditoría que efectúa OJD se basa en los datos extraídos de los ficheros log. Si estos no son entregados con la diligencia exigida por el reglamento o, por alguna causa (manipulación, pérdida de datos, etc.) no es posible verificar fehacientemente su contenido, es imposible para el auditor garantizar que las cifras en ellos contenidas son las verdaderas.
>
> Dada la importancia de estos archivos, el reglamento de OJD es extremadamente claro en todo lo que se refiere a su registro, manipulación y entrega. Por eso, cualquier actividad de un sitio web que pueda hacer deducir a OJD que se ha falseado el contenido de los log es considerada como una "falta grave". ("La OJD expulsa a 'El País Digital' durante cuatro meses por cometer faltas graves", 2002)

Por su parte, Prisacom alegó que rechazaba esta amonestación "por haber sido impuesta prescindiendo de todos los requisitos exigibles en un procedimiento sancionador" y en la que Prisacom "se reserva el derecho a interponer una posible demanda por daños y perjuicios" a OJD, aunque nunca se llegó a publicar nada más al respecto. Tras la expulsión, estaba previsto que volvieran a este medidor, algo que nunca hicieron, ya que en ese plazo se produjo la implantación del muro de pago.

El diario *El Mundo*, que llevaba siendo líder desde enero de 2001, explicó que la sanción coincidía con "un sorprendente incremento de tráfico producido en los tres meses anteriores al descubrimiento de las irregularidades". Además, afeaban lo siguiente a su principal competidor:

> En su edición del 22 de marzo de 2002 el diario *El País* proclamó el liderato de *El País Digital* entre los medios de información en internet, avalando su afirmación en

> la seriedad y el rigor de OJD, que ahora Prisacom pone en tela de juicio. En este texto se aseguraba incluso que el organismo auditor estaba "endureciendo sus sistemas para controlar mejor los accesos" y para evitar el cómputo doble de tráfico mediante sistemas de redirección de páginas web. Justo en marzo de 2002 fue cuando OJD descubrió las irregularidades de elpais.es, 5dias.com y diario As.com que han dado lugar a la sanción. ("La OJD expulsa a 'El País Digital' durante cuatro meses por cometer faltas graves", 2002)

"Se puso porque había un montón de presión", reconoce Alzaga cuando se le pregunta sobre la llegada del muro de pago.

> A nosotros nos habían traído para ganar a *El Mundo* porque, cuando estábamos allí, ganábamos a *El País*. Y cuando nos contrata *El País* se supone que vamos a ganar a *El Mundo*, pero no lo hacíamos. Te miraban como diciendo: "Estás cobrando mucho y no hay resultados". En el momento en el que pasas al muro de pago, ya nadie te puede valorar porque estás en otra liga. (...) Aún así no funcionó, hubo que meterlo con calzador, pese a que había muchas suscripciones de empresas, a las que les daba igual: ibas a Indra o Cepsa y te compraban 100 suscripciones, que para ellos no era nada. (comunicación personal, 2019)

Jiménez comenta que aquella decisión "fue determinante, porque generó una brecha" (comunicación personal, 2019) respecto a la competencia. "Aunque *El Mundo* también puso muro de pago, fue más listo porque reaccionó más rápido: lo quitó y se quedó con el liderazgo. Se dieron cuenta de que no era el momento", desarrolla antes de hacer hincapié en que "los medios españoles llevan 20 años siguiendo el recorrido de lo que hacía el *New York Times* que, por cierto, tiene el 75% de sus contenidos cerrados" y lamenta que "en España no ha habido un modelo propio". Tascón comparte este punto de vista y, al igual que el resto, señala a Cebrián como responsable de este cambio de modelo:

> Él es quien decide que hay que cerrar, presionado por el Consejo, por sus asesores de Prisa, porque *The New York Times* ha cerrado y parece que le va bien... y con apenas resistencia interna. Entonces internet no interesaba tanto. Acabábamos de reventar la burbuja. No pasaba nada, lo probamos y si no, lo cambiamos (...) De lo único que me arrepiento es de no haber hecho mucha más presión en contra del cierre a pago del

> site. Hice mucha, pero aún tengo la sensación de que no la suficiente, incluso dimitir. Lo intenté, lo argumenté, lo discutí, quedó clara mi postura pero, al final, opté por vamos a intentarlo… (Gómez-Borrero, 2010, p. 71)

Según Tascón, llegó a haber 56.000 personas pagando por Elpais.com. Entre estos se cuentan los 20.000 suscriptores de papel, a los que se daba acceso a la web de forma gratuita, aunque solo una cuarta parte de ellos usaba este servicio. Además, también había más de un millar de cuentas para los empleados, "con lo que quedarían alrededor de 35.000 suscriptores de pago", la mayoría de ellos en España (Gómez-Borrero, 2010, p. 71). Para Yunquera (2016, p. 207), el muro de pago supuso uno de los "mayores fracasos" de Prisa porque hizo que pasara a la "oscuridad absoluta en internet con visibilidad nula", mientras que *El Mundo* mantuvo el acceso gratuito a todos los contenidos y alcanzó los cinco millones de usuarios únicos en ese periodo.

Sin embargo, y aunque puede parecer una cifra tímida para un periódico que, en aquel momento, tenía una tirada media por encima de los 400.000 ejemplares, lo cierto es que era un alcance importante para la penetración de internet en ese momento. Jiménez, de hecho, considera que la experiencia de pago fue "un éxito relativo, porque España es un país que no tiene ninguna cultura de suscripción, y menos en la prensa" (comunicación personal, 2019).

La otra cara del problema era que ese nivel de suscriptores no compensaba la pérdida de ingresos publicitarios, que en Prisacom se habían reducido un 30% en 2003, el primer ejercicio completo con muro de pago en *El País*. Así, Cea Esteruelas (2009) destaca que el muro de pago "privó a Prisacom del crecimiento publicitario que, meses después, comenzaría a experimentar el sector debido a su reactivación, tras la crisis tecnológica" (p. 946). Además, la filial digital acumulaba pérdidas de 37 millones de euros (unos 53 ajustando el IPC) en sus primeros cuatro años. ("Prisacom pierde 5,16 millones de euros en 2004", 2005).

El 3 de junio de 2005, 30 meses después, *El País* volvió al modelo de acceso gratuito a todos los contenidos. Cea Esteruelas (2009, p. 948) sostiene que este cambio, "unido al esfuerzo por la contención de los costes", hizo que Prisacom consiguiera

beneficios a partir de 2006. “A partir de ese momento, la publicidad mantendría crecimientos de dos dígitos (+68%, en 2006 y 44%, en 2007)”, incide esta autora, que destaca que el peso de la publicidad en la partida de ingresos pasó “de suponer una quinta parte (20%, en 2002) hasta más de la mitad del volumen de negocio (el 53% en 2008)”.

6.5.7. *El País* acelera el proceso digitalizador

En 2006, el Consejo de los Premios Pulitzer aceptó por primera vez la presentación de contenidos periodísticos publicados en las ediciones digitales de periódicos, “en igualdad de condiciones que las impresas” (“Los Pulitzer periodísticos admitirán en todas sus categorías contenidos de medios digitales”, 2005). Aunque tenga un carácter meramente simbólico, no deja de ser un reflejo de la importancia adquirida por este soporte, que cada vez estaba más desarrollado en España.

A este respecto, Rojo (2008) recalca que el contexto favorecía el crecimiento de estas ediciones digitales por dos razones: 1) “la paulatina extensión del acceso a internet en España”; y 2) “el incremento de la calidad de los contenidos desde el momento en que las cabeceras comienzan a ofrecer un producto cualitativamente distinto del que el lector encuentra en soporte papel” (p. 54). Sin embargo, y al abandonar el muro de pago, se empieza a ver que la clave está en la atracción de nuevos públicos.

En aquel momento, además, la industria de la prensa escrita planteaba ya ciertos problemas de cara al futuro, pues las ediciones físicas habían entrado en una fase de estancamiento. Sin ir más lejos, la edición en papel de *El País* había logrado su máximo histórico de difusión media anual, alcanzando los 457.675 ejemplares diarios en 2005, según los datos de la Oficina de la Justificación de la Difusión (OJD) citados por González Díez y Pérez Cuadrado (2013). Desde entonces la difusión en papel de *El País* se ha reducido progresivamente, teniendo como único repunte el año 2008.

Es algo que también está relacionado con el auge de la prensa gratuita o las continuas promociones que, con la compra del periódico, regalaban libros, películas, ropa

o, incluso, menaje del hogar y electrodomésticos. Estas últimas fueron "cruciales para explicar el incremento de la difusión de la prensa en España" (Rojo, 2008, p. 55), pero esta estrategia apenas incrementó el interés por los periódicos, que se convirtieron en esclavos "de sus propias promociones en una espiral sin fin para mantener el interés de los compradores".

> Las promociones alteran el mercado de la prensa escrita, puesto que su efecto propicia que no sepamos qué es lo que motiva la compra de los medios impresos: el producto editorial o el regalo que lo acompaña. También desconocemos el tamaño real del mercado, o, lo que es lo mismo, cuál es la demanda real de periódicos y revistas. Las publicaciones impresas utilizan las promociones desde hace años, llegando a saturar el mercado periodístico con un sinfín de promociones que hacen que cada vez sea más difícil ilusionar al lector. (p. 55)

A partir de 2005, *El País* comenzó a adoptar un nuevo proceso digitalizador al calor de lo que se conoció como la web 2.0, que no es otra cosa que la incorporación de elementos multimedia en los medios, además de la incorporación de las redes sociales, que ya empezaban a despuntar. En expresión de García Avilés (2013, p. 190), esta concepción "no se refiere únicamente a la tecnología, sino a una forma cultural y social que obliga a replantear el trabajo informativo", puesto que las "rutinas periodísticas se alteran con el uso periodístico de las redes sociales".

Además, en el 30 aniversario del periódico, se produce el tercer cambio de director en la historia del periódico, que cada vez estaba más presionado por la bajada de las audiencias. Tras Juan Luis Cebrián (1976-1988), Joaquín Estefanía (1988-1993) y Jesús Ceberio (1993-2006), *El País* pasó a ser dirigido por Javier Moreno, hasta entonces subdirector. Se trataba de un perfil notablemente más joven –tiene 17 años menos– que su antecesor en el cargo. Estos cambios también tuvieron su eco en la edición digital del periódico, donde se nombró a Lydia Aguirre como directora de Elpais.com. Entre 1996 y 2002, esta profesional había sido corresponsal del diario económico *Cinco Días* en Nueva York, donde "el periodismo digital estaba mucho más avanzado", recalca. Así explica su vuelta a España y la entrada a *El País*:

> Cuando regresé a España, fui subdirectora de *Cinco Días*, y más tarde directora adjunta. En 2006 me nombraron directora de Comunicación del grupo Prisa, pero a los pocos meses me llamó Juan Luis Cebrián, que era mi jefe directo, y me dijo que habían estado pensando en que fuese la directora de Elpais.com. Yo creo que fue porque venía con ese espíritu tecnológico de Nueva York y siempre estaba buscando cómo poner en marcha proyectos digitales para agilizar la comunicación interna. Así que entré directamente para dirigir Elpais.com e integrar las redacciones. (comunicación personal, 2019)

Por su parte, Jiménez pasó a ocupar un segundo plano, algo que provocó que abandonara la empresa apenas unos meses después:

> Habían sido unos años magníficos, profesionalmente hablando. Yo había aprendido mucho y me sentía orgullosa de trabajar en *El País*. Cuando cambian la dirección llega Javier Moreno, con quien en poco tiempo vi que no tenía ninguna sintonía. Al poco de llegar, habló conmigo y me comunicó que Lydia Aguirre, que era completamente ajena al mundo digital, estaría al frente de Elpais.com. Fui subdirectora, pero aquello había dejado de interesarme e informé a mis jefes en ese sentido. Era algo evidente. No por el hecho de Aguirre en sí, sino porque la etapa de *El País* que me gustaba había terminado, y era muy consciente de ello. Yo ya no me sentía cómoda y me pilló muy joven, con 32 años. Esperé a que me saliera algo y en cuanto pude me marché. (comunicación personal, 2019)

Tras estos cambios, *El País* comienza a adoptar la llamada filosofía *Internet first* a finales de aquel año, apostando por la oferta de contenidos multimedia –noticias en vídeo, esencialmente– y la participación activa de los lectores, algo que también hicieron en mayor o menor medida el resto de grandes periódicos. Tal y como apunta García Avilés (2013, p. 191):

> El menú de navegación se simplifica y pasa a ser horizontal, lo que facilita la exploración de las secciones, ampliadas y renovadas. Los lectores podían comentar determinados artículos, valorar todas las informaciones –con un sencillo sistema de estrellas– y compartirlas. El esfuerzo por acercar al lector se materializó en 'Participa', una sección que incluía 'Yo, periodista', donde se publicaron historias, fotos y

> reflexiones de los internautas sobre los principales temas de actualidad. Además, se incrementó el número de noticias en formato vídeo. La web desarrolló contenidos personalizables, la geolocalización de noticias y sistemas de podcast (descarga de archivos de sonido), blogs, RSS (sistema de sindicación de noticias), herramientas para compartir información y versiones para acceder desde diferentes dispositivos. (p. 191)

En paralelo, hubo otro cambio relevante en el sector. 2006 también marcó el récord de la facturación publicitaria en *El País*, donde los anuncios clasificados representaban el 10% del total. Cuatro años después, los clasificados pasaron a representar menos del 1% (Gómez-Borrero, 2010). Esa caída se explica por la irrupción de Google, que había comenzado a ser una opción más atractiva para los anunciantes con las campañas personalizadas y la búsqueda por palabras clave. "Estuve en la costa este americana [en 2008] visitando periódicos tradicionales y posteriormente en la oeste. Me reuní con gente de Microsoft, Craiglist, Yahoo y Google. Fue entonces cuando supe que acababa de ver el pasado y el futuro... a los ganadores y a los perdedores", admitía Tascón (p. 97).

Eso no quitó que, en un primer momento, se intentara competir con las tecnológicas estadounidenses. Así, en Prisa se intentó hacer un gran proyecto de clasificados en internet, que fue encabezado por Alejandro Vázquez-Guillén y Cristina Martín y que llegó poco antes de la desaparición de Prisacom, que veremos más adelante. Vázquez-Guillén explica cómo fue su llegada a este puesto, donde se encontró "dos estructuras duplicadas":

> Fundamentalmente reinaba la obsesión de la contratación de papel a través de la web. Ese fue el gran caballo de batalla: entrar en los sistemas de gestión con los tiempos que maneja el papel, con los sistemas de producción que utiliza el papel, con un tema tan puntual como el clasificado, con las fechas de cierre, con las entradas en plancha, en tirada, en producción. Eso hizo que el proyecto estuviera parado ocho meses. Costó que los equipos de desarrollo, ingeniería y tecnología de las dos unidades pudieran empezar a integrarse. Se pretendía que un tren se subiera al otro para ir más rápido, pero en realidad eran dos trenes que chocaban. La gestión fue muy complicada. El usuario empezaba a ver las ventajas del online. Desde internet se podía tener el anuncio de manera inmediata, pero había que esperar incluso dos días para poder incluirlo en papel. Tiempos y lenguajes distintos... Fue un paso cuasi defensivo, que ese fue el

> error, cuando habría que haber dicho: 'Ya que el muerto está muerto, vamos a hacer la inversión en desarrollar un nuevo bebé, e intentar sacarlo adelante y favorecernos de la audiencia que dispongo...' es muy difícil tomar decisiones cuando tienes 10 millones de euros y debes apostar por lo que te da de momento 1 millón. (p. 51)

En 2006 también se empezó a fraguar la asociación MediosOn a través de una serie de desayunos informales entre los máximos responsables de dirigir las divisiones digitales de los grandes grupos de prensa (Unidad Editorial, Godó, Prisacom, 20 Minutos, Prensa Ibérica, Zeta). La organización no se formalizaría hasta 2009 y, en expresión de Gómez Borrero (2010), en aquellos encuentros se compartían "las preocupaciones y problemas" que se encontraban a la hora de gestionar las áreas digitales, donde "las dificultades no sólo eran las propias de un sector nuevo e inmaduro, sino de comprensión interna en cada uno de los grupos" (p. 39). Entre sus objetivos, destaca lo ambicioso del siguiente:

> Se trabaja en cómo conseguir un trozo de la tarta publicitaria que está en manos de un único jugador, que es Google. Aprender de las cosas que no hemos hecho a tiempo y copiar algunos modelos como el italiano, donde existe una agrupación de medios de comunicación que incluyen su propia publicidad de texto. Suprimen los Google Adsense para incorporar su propia plataforma. (p. 41)

No obstante, tras cinco años de existencia, la asociación quedaría disuelta en 2014 sin que se lograra establecer una plataforma publicitaria como la mencionada, a causa de la "división de opiniones en el seno de los grupos y compañías de medios convencionales sobre el papel que deben desempeñar los medios digitales" ("Se disuelve la asociación de medios online MediosOn", 2014).

En octubre de 2007, además, *El País* había dado un paso de carácter aparentemente simbólico, pero cargado de intencionalidad: el cambio de cabecera. Durante 31 años, el lema "Diario independiente de la mañana" había sido indisociable del logotipo del periódico, que ahora pasaba a estar acompañado por la frase: "El periódico global en español". El propio Cebrián apuntó entonces: "No se trata sólo de un lavado de cara o un cambio de diseño. Pretendemos que responda a una nueva mirada sobre la sociedad (…)

El mayor impulso de crecimiento ha de venirnos del sector audiovisual y de internet" ("El País será el periódico global en español", 2007).

Pero no era solo un cambio meramente formal, sino que también suponía una mayor atención a las ediciones internacionales y, sobre todo, a Elpais.com, que ya había dejado el dominio Elpais.es. En la misma noticia que recogía estas declaraciones, se incluyó una caja de texto bajo el título *El futuro pasa por internet*, donde se decía que *El País* era algo "más que un periódico de papel", definiéndolo como una "marca de alcance global con múltiples soportes". También anunciaban un refuerzo de la información instantánea, la inclusión de vídeos y la interacción con los lectores gracias a la "estrecha colaboración con los redactores de la edición impresa del periódico, que de manera creciente operan con una mentalidad multimedia" ("El País será el periódico global en español", 2007).

6.5.7.1. Dos redacciones condenadas a entenderse

Aguirre, ya directora de la edición digital para entonces, asegura que la descoordinación con la plantilla de El País S.L. era total. Eso sí, incide en que "no solo era en *El País*", pues había casos como el de *El Mundo*, donde "eran diferentes hasta en la línea editorial, parecían otro periódico, eran dos universos paralelos que apenas se comunicaban" (comunicación personal, 2019). Mientras, la separación física continuaba siendo la misma en el caso de Prisa:

> Pasaban cosas como, por ejemplo, que *El País* sacaba una exclusiva sobre el nuevo plan de la ministra de Vivienda y en *Elpaís.com* abríamos con un titular diciendo que el ministerio de Vivienda "desmiente frente a lo que publican algunos medios".
>
> ¿Cómo que algunos medios, si somos nosotros mismos? No podemos estar abriendo nuestra edición digital con un desmentido a nuestra exclusiva a la edición impresa, que encima era de la persona que más sabía del tema en todo el periódico. Lo que ocurría es que quienes estaban escribiendo para Elpais.com no tenían ni siquiera ejemplares de *El País* en su mesa porque allí no se recibían los periódicos. Llegaba cualquier cosa de agencia y, por instinto periodístico, tenían que reaccionar a lo que

> iba saliendo sin ningún tipo de orientación. Estaban totalmente huérfanos de estructura y tutela editorial.
>
> Por un lado, eran muy buenos manteniendo la última hora e incorporando elementos multimedia, pero luego tenían una fragilidad enorme desde el punto de vista de la solidez editorial porque, sencillamente, no tenían capacidad ni recursos para ello. No se les dotaba ni de periódicos, ¿cómo puedes pretender que sea de otra forma? Si eso no cambiaba, esas cosas no iban a dejar de producirse. (comunicación personal, 2019)

En este sentido, la entonces directora apunta que, para solventar esta situación, se hizo una ampliación del equipo de Prisacom presente en Miguel Yuste, por lo que trasladaron allí al equipo de noticias de última hora, al que se situó en el centro de la Redacción:

> Ahí se crea un cordón umbilical permanente para estar al tanto de en qué están trabajando las distintas secciones. También por una cuestión de liturgia y escenificación: se quería transmitir a la redacción que eso era importante, que no estaba escondido en un desván, sino que era el centro.
>
> Hay que tener en cuenta que el grueso de trabajadores de Prisacom, que eran más de 50 personas, no eran redactores, sino perfiles como desarrolladores o diseñadores. Había que estar discutiendo en qué parte de la redacción se situaba cada uno de estos perfiles y a qué departamento pertenecían desde el punto de vista orgánico, porque eso a su vez incidía en cuestiones como las categorías laborales o en quién podía votar en una asamblea. No sabíamos quién tenía que reportar a quién, quién era el jefe de quién, cuánto tenías que cobrar en cada puesto... Por ejemplo, los responsables de SEO o audiencias, que no se sabía si eran parte de redacción o comercial, o los diseñadores web o desarrolladores *front*... ¿Son técnicos de mantenimiento o parte de la redacción?

A principios de aquel año, Riveiro había vuelto a ser contratado en Prisacom, pero esta vez como periodista, pasando por los principales medios del grupo, como *Cinco Días*, Cadena Ser o *As*, además de *El País*. La rotación era de lo más habitual. "Normalmente iba por temporadas, no solía ser 'hoy aquí, mañana allí'. También ocurría que de un día para otro te podían cambiar de sección, como me pasó a mí: 'Hoy empiezas a hacer temas

de tecnología'. Y tocaba ponerse", cuenta este redactor (comunicación personal, 2019), que detalla que:

> … te movían de medio, pero no de silla: tú podías seguir en tu misma silla aunque te movieran a otro sitio. Solo había algunas excepciones, como los trabajadores de Prisacom para la Cadena Ser, que sí estaban en su sede en la Gran Vía. En *El País* había un grupo que estaba allí, en la calle Miguel Yuste, y otro estábamos en Prisacom, en Campo de las Naciones, en el edificio Apot.
>
> Además, había una tensión por arriba entre el staff de Prisacom y el staff de *El País*, sobre todo por enfoques. En la web se podían llegar a dar enfoques que no encajaban con los enfoques que daba el papel. (comunicación personal, 2019)

Además, en Prisacom no se cubría casi ninguna noticia fuera de la redacción, ya que era lo que se denomina "trabajo de mesa": esto es, actualización de portada y noticias de última hora, generalmente. La situación llegó a un punto en el que, relata, "hubo protestas de los trabajadores de *El País* que, por ejemplo, querían que no saliera la marca del periódico en la versión digital".

> En *El País* y la Ser lo solucionaron poniendo una persona de enlace: la jefa de web de *El País* pasa a estar contratada por *El País* como adjunta y entra a las reuniones. Sin embargo, los trabajadores no, pero estábamos sentados codo con codo gente que trabajábamos para Prisacom, y que cobrábamos unos 15.000 euros, y gente que estaba en *El País* y tenía sueldos de 80.000 o más. Al principio es cierto que no hacíamos el mismo trabajo, porque estaban completamente separadas las funciones. La web era la web y nadie del papel escribía para ella. Escribían para el papel y luego ese producto se trasladaba a la web.
>
> En un momento determinado, Prisacom cada vez tiene menos gente y dispersan a los trabajadores en los distintos medios. No la cerraron del todo, porque luego existió Prisa Digital, pero era ya algo muy pequeño, muy menor.

En este momento, también percibió que la llegada de perfiles como el suyo –"entra mucha gente joven que tiene mucha ilusión por trabajar en *El País*", recalca– estaban cambiando

el periódico. “Hablaba con gente, y creo que tenían razón, que decían: antes *El País* era un sitio al que tú llegabas cuando ya habías aprendido, en lo mejor de tu vida profesional y ahora estábamos entrando gente a aprender”, recuerda este periodista, enfatizando que es una dinámica que ya había arrancado con la creación del máster, con el que recién graduados “entraban directamente en *El País,* cuando había otros que habían entrado ahí con 40 años después de muchos años en agencias, con un bagaje”. “Yo llegué cuando tenía 29 años y entramos de golpe medio centenar de personas en torno a esa edad en una redacción que la media debía ser de más de 50”, apostilla.

6.6. La gran crisis estalla en Prisa

A mí me gusta decir que o se hace periodismo o se escribe todos los días, y mucha gente está –o estamos– obligados a escribir todos los días.

Santiago Carcar

Las abundantes inversiones de Prisa en las décadas anteriores se financiaron gracias a los recursos propios, provenientes en gran parte de los beneficios *El País* y, a partir del año 2000, de Santillana, que se integra en el grupo en el cambio de siglo. Tal y como recalca García Santamaría (2017), todavía en 2004, *El País* suponía un 28% (397,5 millones) de la facturación de todo el grupo, mientras que Santillana se quedaba con un 25% (353 millones) y la Cadena Ser el 14,4% (205 millones). Pero, a partir de entonces, “la división audiovisual ejercería un peso predominante en los ingresos netos, aunque no tanto en la generación de beneficios” (p. 294).

Con todo, la expansión había sido tan agresiva que se comenzaron a acumular deudas para poder financiarla, ya que los recursos propios eran insuficientes para mantener esa pujanza. La operación más ambiciosa fue la Operación Pública de Adquisición (OPA) sobre Sogecable, que supuso un débito mucho mayor de lo calculado en un inicio y, además, llegó en el peor momento posible: el prólogo de la crisis

económica y casi a la par que la muerte de Polanco. Aquello desembocó en una oleada de desinversiones, así como en importantes cambios en el accionariado del grupo, donde ganan poder las entidades financieras, en detrimento de la familia del expresidente del grupo.

En esta etapa, también se decide poner fin a Prisacom, algo que se traduce en la integración de sus trabajadores en los distintos medios del grupo y la fusión total de las redacciones. Además, entra un nuevo equipo directivo para seguir profundizando en el proceso digitalizador, donde la web se impone como soporte y las redes sociales comienzan a ganar terreno como principal medio de distribución. Eso se traduce en nuevas dinámicas en la redacción, como el incremento de la producción y la inmediatez a la hora de publicar noticias o la asunción de tareas de todo tipo. Mientras tanto, los aspectos formales se descuidan cada vez más. Todo ello tensiona aún más las relaciones en el periódico.

En 2012, se produciría uno de los momentos cruciales en la historia de *El País*, después de que Prisa ejecute un ERE para una tercera parte de su plantilla. Pese a que el periódico aún no había arrojado pérdidas, la situación del grupo es insostenible. Aquello supuso un importante choque tanto por los periodistas como por los lectores. Es algo que se debió a la propia gestión de los despidos, que tuvo una inusual publicidad y que no fue llevada a cabo con el tradicional paternalismo de Polanco. En su lugar, Cebrián cargó durante meses contra la plantilla que consideraba envejecida y la propia edición en papel que, pese a su caída, seguía suponiendo una importante fuente de ingresos. Fue algo que hizo aún más mella en la credibilidad e identidad del diario.

6.6.1. LA OPA de Sogecable

Para entender lo ocurrido con los movimientos empresariales de Prisa en estos años, hay que retrotraerse a la fusión de Canal Satélite y Vía Digital de 2002. Como resultado del acuerdo, el grupo de Polanco controlaba –a través de Sogecable– el 80% de Audiovisual Sport, mientras que el otro 20% seguía en manos de TV3. Todo parecía estar controlado,

pero, de nuevo, apareció un actor con el que no contaban. Se trataba de Mediapro, del empresario Jaume Roures, que había firmado acuerdos con varios equipos de primera. Tras una serie de negociaciones, esta firma se hizo con un 25% de Audiovisual Sport en 2005, pero solo fue un parche.

En 2007, Prisa les acusó de incumplimiento contractual, debido a que habían vendido a terceros –la televisión en abierto– la emisión de algunos partidos. Por su parte, sus nuevos socios argumentaban que una medida de este tipo iba contra las leyes de competencia. Fue el comienzo de una nueva guerra de fútbol, que no quedaría sellada judicialmente hasta 2019, con la derrota de la propietaria de *El País*, que tuvo que abonar 51 millones ("Prisa, condenada a pagar 51 millones a Mediapro por la guerra del fútbol", 2019). Además, la confrontación que produjo al poco de que el Gobierno de España cambiara de color político. Si bien el PSOE volvió a la Moncloa en 2004, la relación con José Luis Rodríguez Zapatero era completamente distinta a la de los años de González.

> El impulso del grupo Mediapro, afín al Gobierno de Rodríguez Zapatero y que adquirió los derechos de retransmisión de los partidos de fútbol, puso en entredicho el monopolio de Prisa como eje del supuesto progresismo durante tres décadas. El posterior decreto legal que autorizaba la televisión digital terrestre de pago, y permitía a Mediapro estrenar el canal Gol TV, suscitó una reacción muy hostil en Prisa. El consejero delegado de Prisa, Cebrián, hizo en un artículo un llamamiento a la acción, a "todos y cada uno de los demócratas que se precien", contra semejante "abuso gubernamental". La postura abiertamente anti-Rodríguez Zapatero de Prisa llamó la atención de la prensa internacional; incluso recibió cobertura en *The New York Times* (Albornoz, Segovia y Almiron, 2020, p. 54)

En este sentido, hay que enfatizar que Prisa había entrado en una serie de pujas, alentado unas predicciones financieras nunca se cumplieron. Albornoz, Segovia y Almiron (2020) dan tres razones para ello, que compilamos así:

1) En estos años aparecen nuevos operadores de cable, pero también se extiende la implantación de las conexiones ADSL y llega la Televisión Digital Terrestre, aumentando las opciones de entretenimiento (en muchos casos, gratuitas).

2) Prisa perdió contenidos exclusivos clave, como ocurrió con el fútbol, o tuvo que pagar más por ellos, caso de las productoras de cine estadounidenses, acostumbradas a las cifras desorbitadas que habían pagado durante la confrontación con Telefónica.

3) La disposición al pago por televisión en España era muy baja, y ahí se vieron unos márgenes de crecimiento futuro que nunca llegaron. Además, consideraban que los suscriptores de pago iban a ser fieles, pero no fue así, como comprobaron cuando llegó la crisis económica y el fin de la exclusividad del fútbol.

Lo que marcaría el futuro de Prisa sería la OPA sobre Sogecable, que se ejecutó en dos movimientos. El primero fue en 2005, cuando el grupo compró un 20% de las acciones de la compañía mediante esta fórmula. De este modo, ya tenían el 44,5% de la sociedad en su poder, puesto que tras la fusión de Canal Satélite Digital y Vía Digital, aumentaron su participación en Sogecable hasta alcanzar el 24,5%.

Después de esta primera OPA, Prisa ejecutó varias compras menores de acciones –por ejemplo, se hizo con el 2,94% de Eventos–, algo que les hizo superar el 50% de capital, aunque solo por unas décimas. Entonces, los canales de televisión privados, Telecinco y Antena 3, ya se habían convertido en un negocio maduro, razón por la que Prisa decide utilizar su licencia de televisión, obtenida en 1989, para lanzar un nuevo canal de televisión, Cuatro, de modo que Canal+ pasaría a formar parte de la oferta de Digital +.

El segundo y definitivo movimiento llegaría en diciembre de 2007, momento en el que se produce la OPA sobre el 100% de Sogecable, donde Prisa pone un precio de 27,98 euros por acción, lo que dejaba la valoración de la empresa en 3.861 millones de euros. Telefónica había asegurado que no aceptaría la operación, algo que la hacía especialmente atractiva, ya que la propietaria de *El País* se quedaría con una parte sustancial de la compañía, pero ahorrándose el 16,7% que conservaba la teleoperadora.

Sin embargo, Telefónica hizo el movimiento que nadie esperaba: dio el visto bueno a la compra o, lo que es lo mismo, hizo que Prisa tuviera que asumir 650 millones de

deuda extra. En concreto, la adquisición supuso la asunción de un crédito de 1.950 millones con HSBC, que fue la entidad que asesoró a Prisa en este proceso:

> Tal vez los directivos de Prisa, fiados por los buenos resultados de la compañía, creyeron que estaba infravalorada, y al tomar su control pensaron que podrían sacar más adelante un paquete significativo en bolsa y conseguir así unas atractivas plusvalías con la operación. No repararon, sin embargo, en que Telefónica acudiese a la OPA y, lo más importante, el hecho de que la compañía de telecomunicaciones optase por la venta de su paquete de acciones fue, sin duda, una decisión que, cuando menos, debería haber llevado a una sesuda reflexión a la dirección de Prisa. Este punto de inflexión fue muy importante en el devenir del grupo, puesto que en aquella época se barajó también la posibilidad de que la compañía vendiese el negocio de la televisión de pago y se quedase solamente con Cuatro, lo cual hubiera supuesto sin duda una menor deuda para el grupo.
>
> El excesivo «apalancamiento» del grupo proporcionó el comienzo de una etapa de cierre de canales y de desinversión en la parte audiovisual entre los años 2008 y 2010. (García Santamaría, 2017, pp. 279-280)

Por su parte, Albornoz, Segovia y Almiron (2020) inciden en el punto de vista de Cebrián a la hora de realizar la OPA de una empresa de la que ya tenían más del 50% de las acciones. De este modo, para el consejero delegado de Prisa era "ilógico" que "un negocio de éxito creado por la propia Prisa" (p. 39) no estuviera completamente en sus manos.

El resultado fue que la deuda de Prisa acumulaba ya 2.900 millones, debido a los distintos préstamos que había contraído para realizar su expansión, entre los que también destacan los 450 millones que necesitó para hacerse con Media Capital en Portugal. De acuerdo con los datos recopilados por Albornoz, Segovia y Almiron (2020), aportados por el propio Cebrián, las inversiones de Prisa entre los años 2000 y 2008 habían sumado 6.190 millones, la mayor parte de ellos destinados al audiovisual.

Además, 2007 supuso un punto de inflexión para la historia de *El País* y Prisa por dos razones. Por un lado, García Santamaría (2017) destaca que las cuentas de aquel

ejercicio “fueron las últimas realmente buenas”, rozando los 3.700 millones de euros en ingresos y los 290 millones de beneficios brutos.

Por otro, tuvo lugar el fallecimiento de Polanco, que deja la empresa en manos de Cebrián, aunque el puesto de presidente lo heredó su hijo, Ignacio Polanco. González, del Comité de Empresa, considera que fue algo que “marcó un cambio en la filosofía de las relaciones laborales” (comunicación personal, 2020), ya que el empresario cántabro “tenía un sentir más paternalista de la empresa” y un talante “muy diferente al de Cebrián”.

> Al año de morir Polanco, Cebrián mete la empresa en un agujero financiero insalvable, coincidiendo con la crisis económica. Eso le lleva a hacer auténticas barbaridades que tienen su repercusión en las relaciones laborales. Eso genera un malestar cuasipermanente y una confrontación permanente. Hemos estado así, en confrontación más o menos abierta, hasta 2018 que quitaron a Cebrián. (comunicación personal, 2020)

6.6.2. El estallido de la crisis en Prisa

Por si no fuera suficiente, la OPA de Sogecable se llevó a cabo en el prólogo de la crisis económica de 2008, algo que complicaría aún más la situación del grupo y la futura renegociación de su deuda. De hecho, “supuso el principio del fin de la participación de Prisa en el sector televisivo”, remarcan estos autores (p. 16). García Santamaría (2017) argumenta que los movimientos financieros de Prisa suponían “innovación, desarrollo tecnológico y apuestas muy en línea con las grandes tendencias de la comunicación mundial” (p. 263), de modo que pasaba a competir en las grandes ligas europeas, pero a costa de un endeudamiento que lo ponía al borde del *default* (p. 281). Sin embargo, el problema estuvo en:

> La carencia de «músculo financiero», algunos errores estratégicos, la falta de «reconcentración» en sus principales sectores de actividad y, sobre todo, una elevada deuda lastraron sin duda su consolidación como la primera empresa española de

> comunicación. Un grupo que estaba destinado a ser el «campeón nacional» y plantar cara a los grandes grupos europeos de comunicación, a los que logró acercarse en facturación e innovación. (p. 263)

Por su parte, Albornoz, Segovia y Almiron (2020) también aumentan miras respecto al resto de la industria periodística a nivel mundial, ya que sigue "una tendencia global entre las empresas de medios de comunicación" (p. 42), que buscaban "hacerse muy grandes muy rápido para evitar ser engullidos".

> Al final, no hacen más que revelar el mismo patrón de financiarización seguido por todos los principales sectores industriales de las economías mundiales. En general, es una clara indicación del grado en que todos ellos dependían del más volátil de todos los elementos: el apalancamiento financiero (es decir, pedir dinero prestado para la expansión de las empresas). Sin embargo, un alto nivel de deuda no garantizada no fue la única causa de su debilidad. Un análisis en profundidad de sus vínculos con el sistema financiero muestra con contundencia un alto grado de financiarización de la estrategia y los objetivos de todo el negocio de los medios de comunicación. Prisa no fue una excepción, y es el mejor ejemplo del grado de financiarización de las empresas europeas de medios de comunicación; es decir, del grado de dependencia del apalancamiento financiero para seguir haciendo negocios. (p. 42)

Entre 2000 y 2007 se generó una burbuja mediática en España que no tiene equivalencia en Europa, "sin criterios de sostenibilidad" y auspiciada por la expansión de proyectos informativos, que "se hizo al margen de la lógica periodística del alcance ético de la actividad iniciada" (Díaz Nosty, 2012). Así, el estallido de la crisis en España tuvo su particular reflejo en el sector, que tuvo que afrontar una situación económica crítica mientras caían tanto audiencias como publicidad. Según contó entonces Rusiñol (2013),

> Todos los periódicos se han visto obligados a reducir sus tarifas publicitarias hasta cifras dramáticas: hoy es posible anunciarse en un diario de tirada nacional con un módulo que ocupe toda la parte inferior de la página –un faldón– por cien euros. Hace unos meses era difícil contratarlo por debajo de mil quinientos. Y eso que la tarifa oficial, antes del descuento, sigue estando por encima de los cuatro mil. (p. 23)

Albornoz, Segovia y Almiron (2020) consideran que la crisis financiera del grupo Prisa no tenía tanto que ver con esta crisis, sino con su estrategia de financiarización, que "había podido seguir adelante, a pesar de su irracionalidad en términos de equilibrio financiero, por el apoyo prestado por el sistema bancario" (p. 43).

> La crisis financiera mundial fue la excusa del sistema bancario para dejar de apoyar el apalancamiento de Prisa, pero también hay que considerar otras razones. El negocio televisivo de Prisa no era tan seguro como prometían los analistas, mientras que el progresivo enfriamiento de las tradicionales buenas relaciones entre Prisa y los Gobiernos socialistas (PSOE) en los últimos años también puede haber influido. Lo primero reflejaría la conocida paradoja de que en el capitalismo competitivo los inversores financieros prefieren invertir principalmente en negocios sin competencia real. Coincidencia o no, el apalancamiento de Prisa dejó de contar con el apoyo de la banca cuando sus negocios de televisión de pago y derechos de emisión dejaron de parecer un monopolio.

Mientras tanto, también hubo una estrepitosa caída en bolsa. Entre 2007 y 2009, la compañía redujo su capitalización bursátil a la décima parte, suspendiendo el pago de beneficios a accionistas por primera vez. La situación era aún peor si se comparaba con su máximo histórico, en septiembre del 2000, cuando su valor era 20 veces mayor. Sea como sea, hay una serie de datos sobre Prisa de lo más esclarecedores sobre la situación que atravesaba el negocio:

> Los ingresos de la parte impresa siguen aumentando hasta el año 2009 (416 millones) a pesar de la crisis, y a partir de ahí decrecen de manera alarmante; 402,5 millones en 2010 y 390 millones en el año 2011; en el año 2012 un 20% menos respecto al año anterior, y en el año 2013 solo supusieron 282,5 millones, o lo que es lo mismo: 133,5 millones de euros menos que en el año 2009 (un tercio menos en tan solo cuatro años). ¿Las causas? Siempre se han achacado a la contracción del mercado publicitario, algo evidente durante la crisis; pero es muy probable que las razones sean más amplias y que hundan sus raíces en la renovación tecnológica, la insatisfacción de los lectores y la falta de una propuesta de calidad (García Santamaría, 2017, p. 274).

6.6.2.1. Cierres y ventas: las desinversiones de Prisa

Si bien entre los años 2000 y 2008 Prisa realizó inversiones por valor de 6.190 millones de euros, estas en ningún caso se vieron recuperadas por el proceso de desinversión, que fue de 2008 a 2014. Así, los ingresos por estas operaciones no superaron los 2.000 millones de euros, "como consecuencia del deterioro de estos activos y de su menor valor por el impacto de la crisis económica" (García Santamaría, 2017, p. 267). Además, el grupo perdió "la mitad de su facturación tras las desinversiones realizadas en su división audiovisual" (p. 296).

Ante esta situación, García-Santamaría, Pérez-Serrano y Alcolea-Díaz (2019) apuntan a "la pérdida de centralidad" del grupo:

> Hasta que desinvirtió en Canal+ era el mayor grupo multimedia español, tanto en ingresos netos como en audiencia acumulada (15,65%) de prensa, radio, televisión e internet. (...) La consecuencia fue que el grupo retrocedió prácticamente a la dimensión que tenía en los años ochenta. Además, la crisis del grupo supuso una fuerte reducción de su plantilla: un 43% entre los años 2008 a 2015. (p. 249)

El primer proyecto televisivo en caer fue Localia, un canal que cerraron en 2008. En este caso, alegaron la caída de los ingresos publicitarios, pero también influyó el reparto de licencias de TDT, que les dejaba sin poder emitir en la Comunidad de Madrid. No obstante, nunca había sido un proyecto central para el grupo y la parte más sustancial vendría poco después.

En 2009, Prisa había conseguido ampliar un año más el crédito de 1.950 millones de euros para la compra de Sogecable. Eso sí, tuvieron que vender varias propiedades durante el año 2009. Fue lo que ocurrió, entre otros inmuebles, con su sede en la Gran Vía madrileña –donde estaba la central de la Cadena SER– y el edificio que alberga la redacción de *El País* en Madrid. En estos casos, Prisa pasó de ser el propietario al arrendatario, algo que explica que ese año tuvieran 83 millones de beneficios, que provenían de los 300 millones que recibieron por estas ventas (Albornoz, Segovia, Almiron, 2020). También vendieron pequeños paquetes de acciones de Santillana –se

acabarían deshaciendo del 25% de la editorial–, además de un 25% de la red de librerías Crisol. Asimismo, se desprendieron de un 16,53% de su división de radio, que fue comprado por el fondo de capital riesgo 3i Group, y tratarían de hacer lo propio con su posición en Media Capital, aunque tardarían años en lograrlo.

De todos modos, la desinversión más ambiciosa fue la fusión de Cuatro con Telecinco, de donde saldría un nuevo conglomerado televisivo, Mediaset, en el que la propietaria de *El País* tendría el 17,34%. El objetivo era mantener su posición durante un tiempo para, más tarde, vender sus acciones y aligerar la deuda del grupo. Es algo que ocurriría entre los años 2014 y 2015, y que le reportó 845 millones a Prisa. El acuerdo también suponía que Telecinco se quedaba con un 22% de Digital +.

Fue ahí cuando reapareció Telefónica, que en 2009 había comprado el 22% de Digital+ y, seis años más tarde, adquirió tanto la participación de Telecinco como la de Prisa, que tenía el resto de la compañía. Fue así como se acabó haciendo con la totalidad de la empresa, que sería rebautizada como Movistar +. Aquí cabe recordar que Sogecable había sido valorada en 3.861 millones en la OPA de 2007. Ocho años después, solo pudieron obtener 1.700 millones; es decir, menos de la mitad. Y, además, el comprador fue su antiguo socio.

La cuestión es que, en 2010, la deuda alcanzaba los 5.000 millones de euros, casi trece veces más que los 400 millones de una década antes. En ese periodo, Prisa también cerró otros dos canales de televisión, Los 40 Latino y CNN+, que no eran viables económicamente. El canal de noticias, que en 2008 pasó a emitir en abierto, tuvo su pico de audiencia en 2009, cuando llegó a alcanzar 0,6% del 'share', pero "llegando a acumular pérdidas superiores a los 40 millones" (Alcalá Santaella, 2013, p. 251). Según explicó *El País*, el canal había sido deficitario en todo momento y no tenía "perspectivas de rentabilidad a medio plazo". Solo en los tres años anteriores, habían acumulado "pérdidas superiores a los 40 millones". Un portavoz de Prisa TV sin identificar detalló al respecto:

> Desgraciadamente no estamos ante un problema de márgenes de explotación o de reducción de costes, sino de inviabilidad de la cadena. (…) De hecho, en todo el

> mundo, este tipo de canales sobrevive con dificultad dentro de grandes estructuras televisivas públicas o privadas que operan varios canales y optimizan la explotación de todos ellos. El modelo no es sostenible en sí mismo y menos en un momento económico como el actual. ("CNN + dice adiós por su inviabilidad", 2010)

6.6.2.2. Los cambios en el accionariado

Si la estructura accionarial de *El País* pretendió ser un reflejo de la España surgida tras la muerte de Franco (Bustamante, 1986), su evolución tras más de cuarenta años de historia evidencia un paralelismo con el desarrollo del país. La influencia de las transformaciones económicas en Prisa se hace evidente en cuestiones como su expansión internacional, pero el comienzo de la crisis es el momento más palpable.

Es entonces cuando distintos fondos de inversión y sociedades inmobiliarias estadounidenses adquieren la parte más importante del accionariado, quedando en segundo plano los fundadores y la familia Polanco. Si no se puede decir que, por su constitución, Prisa respondiera al modelo de empresa de propiedad familiar –habitual en los medios de comunicación españoles–, sí que actuaban de facto como tal, debido a la enorme concentración de poder en la figura de Jesús Polanco.

El movimiento más importante en Prisa fue el que protagonizó el fondo de inversión estadounidense Liberty Acquisition Holdings, un conglomerado de fondos y firmas de inversión –entre ellas, las de bancos como Morgan Stanley, Deutsche Bank, Citigroup o Crédit Suisse– para hacerse con el grupo en 2010, gracias a una ampliación de capital decisiva para mantener al grupo a flote.

Se produjo así un cambio histórico en la estructura: mientras que Liberty se hacía con el 57,7% del capital de Prisa –desembolsando 660 millones–, la familia Polanco quedaba con un 30% –hasta, tenían cerca del 70%–, mientras que el 12,3% restante en manos de accionistas minoritarios. En 2011, Carlos Slim –por aquel entonces el máximo

accionista de *The New York Times*– se haría con una participación del 3,2% de Prisa, que en 2019 elevaría hasta el 4,3%.

> Con esta participación, y aunque la familia Polanco estableció en principio una limitación del derecho de voto del 30% para todos los accionistas, con el fin de que el nuevo socio mayoritario no pudiera tener el control en la gestión, lo cierto es que las decisiones del grupo posteriores a estos acuerdos respondieron a las exigencias de Liberty. De hecho, alrededor de 100 millones de euros estaban destinados a rebajar la plantilla del grupo en unas 2.500 personas, tanto en España como en América, y bajo la forma de bajas incentivadas o despidos.
>
> (...)
>
> Sin embargo, el temor era que Liberty pudiera actuar como una sociedad pura de capital riesgo: troceando la compañía para obtener un beneficio mayor que vendiéndola de manera conjunta. (García Santamaría, 2017, pp. 291-292)

En ese momento, los comités de empresa de los distintos medios que formaban parte de Prisa lanzaron un comunicado denunciando que la única información que tenían sobre los nuevos dueños de Prisa era únicamente la publicada en los órganos reguladores de las bolsas de Nueva York (SEC) y Madrid (CNMV), caracterizada por un lenguaje técnico y complejo. El Comité de Empresa, que en 2010 comenzó a organizar protestas ante esta situación, interpelaba así a los propietarios:

> Solo se les ocurre trocear todo lo que sea divisible, vender las porciones prescindibles, abaratar el precio del trabajo y mantener a la cabeza del Grupo a quien no se ha destacado precisamente por su olfato en los negocios (…) Será interesante entender cómo un fondo especulativo compra más de la mitad de una empresa con fuertes deudas y al tiempo se mantiene al margen de la gestión, así como conocer las condiciones exigidas por los bancos acreedores. (Serrano, 2010, p. 184)

Rusiñol (2013) hace hincapié en cómo el Consejo de Administración fue "tomado por consejeros vinculados al sector financiero y los fondos especulativos", algo que también se explicaba por la más que necesaria renegociación de la deuda del grupo. El ejemplo más claro es el de Fernando Abril-Martorell, proveniente de Credit Suisse, que fue nombrado director financiero en 2011 y, poco después, consejero delegado, sustituyendo

así a Cebrián, que llevaba en el cargo desde 1988 y pasó a ser el presidente ejecutivo en 2012, sustituyendo en el cargo a Ignacio Polanco.

> Además de los procedentes de Liberty –Bergguren, Franklin y Roman– y del propio Cebrián, que llegó a ser consejero de Bankinter, el listado incluye a Fernando Abril-Martorell –Credit Suisse, JP Morgan–; Juan Arena de la Mora –ex presidente de Bankinter, donde trabajó treinta y siete años–; Gregorio Marañón (ex Banco Urquijo, Argentaria, BBVA, Banif); Matías Cortés –hombre de confianza del Banco Santander–; Alain Minc, próximo a Nicolas Sarkozy y consejero de CaixaBank; José Luis Leal –durante dieciséis años presidente de la patronal bancaria– ; Ernesto Zedillo, consejero de Citibank, y Agnès Noguera, ex consejera del Banco de Valencia a la que el FROB ha llevado a la Audiencia Nacional. (p. 34)

6.6.3. El fin de Prisacom

La apuesta firme por los contenidos digitales en *El País* coincidió con el inicio de la caída de la difusión en papel, pero también con el estallido de la crisis económica, que se tradujo a su vez en una situación financiera crítica para el grupo Prisa. Además, para 2007, solo un 0,23% del ebitda de Prisa provenía de Prisacom (Albornoz, Segovia, Almiron, 2020).

Entonces, internet se empezó a ver como la única salida para el negocio; entre otras razones, porque la experiencia de Prisacom había demostrado que podía ser una forma barata de seguir produciendo. Durante una conferencia, el propio Cebrián reconoció que "en los tiempos de bonanza no hemos hecho los cambios necesarios y los tenemos que hacer cuando evidentemente no hay más remedio que hacerlo, pero las capacidades para ello son infinitamente menores" ("Conferencia de Juan Luis Cebrián", 2012).

Ya en 2009, *El País* inicia una reestructuración del periódico, externalizando el departamento comercial y dividiendo el resto en tres empresas, separadas según su cometido (contenidos, impresión y servicios) (García Avilés, 2013). Poco después, Cebrián anunció que los trabajadores de Prisacom se integrarían en El País S.L., pero manteniendo el mismo convenio, aunque fueran contratados por esta empresa.

Los trabajadores del periódico criticaron esta medida, ya que conllevaba la pérdida de derechos laborales y menguaba su poder como colectivo. “La empresa vino con el convenio de Prisacom para todo el mundo, respetando de nuevo los salarios a título personal porque la legalidad lo exigía”, recuerda González, que en aquel momento acababa de ser nombrado presidente del Comité de Empresa, indica:

> Esa deuda destroza la situación financiera de Prisa y, como una forma de abaratar costes, a finales de ese año decreta una segregación de *El País*. Ahí lo divide en publicidad, talleres, administración y redacción.
>
> Eso genera una protesta muy fuerte de la redacción, con huelgas incluidas. Todo el mundo entiende que el siguiente paso va a ser bajar los sueldos existentes y hacer nuevas contrataciones con peores condiciones. El primer resultado de esta partición, que ni lo sabíamos, es que el convenio colectivo desaparece. Las condiciones se quedan a título personal de cada uno, pero ya no existe el colectivo, sino condiciones particulares. De repente, el convenio que rige es el de prensa diaria, que permite a la empresa contratar redactores por 16.000 euros brutos al año, y así hicieron. (comunicación personal, 2020)

“De buenas a primeras, en enero de 2009, nos reunieron y dijeron que el medio en el que estábamos en ese momento era el medio en el que nos quedábamos”, cuenta Riveiro (comunicación personal, 2019) sobre este proceso, que llegó cuando él estaba en Elpais.com. “A mí me venía fenomenal, pero fue pura suerte, nadie me eligió. Hay otros a los que mandaron a Santillana y no les apetecía a lo mejor ese trabajo. Había mucha movilidad, era todo muy inestable”, añade. Respecto a la situación laboral, destaca las diferencias con los trabajadores de la edición en papel, donde aparecería una nueva tensión: “Estamos hablando de que yo tenía 22 días de vacaciones y ellos 46, por ejemplo. Yo cobraba por un fin de semana 50 euros por día y ellos igual 200”.

Toño Fraguas había estudiado el máster de *El País* e hizo las prácticas como becario en el periódico durante los años 2003 y 2004, primero en digital y luego en papel. Tras una etapa en *20 Minutos*, fue contratado por Prisacom en 2007, pero siempre trabajando

para *El País*. “En un contexto de querer reducir costes y ahorrar, decidieron desmantelar Prisacom”, explica este exredactor (comunicación personal, 2019), que detalla que tuvieron que “firmar un contrato que era una especie de subrogación” para mantener las condiciones de Prisacom.

6.6.3.1. El convenio de integración de Prisacom

> A nivel laboral, esta situación se mantuvo hasta 2011, año en el que comienza la negociación del que será el nuevo convenio colectivo. González recuerda fue una época de “peleas constantes, con la amenaza del ERE de fondo” (comunicación personal, 2020). “Hubo una huelga de firmas en el 35 aniversario del periódico y el ejemplar conmemorativo, con un tamaño considerable, salió prácticamente sin firmas", recalca al respecto.
>
> Al final conseguimos mejorar bastante las categorías más bajas de Prisacom: la gente que había sido contratada con el convenio de prensa diaria, unas diez personas, duplicaron el sueldo, pasando de 16.000 a 32.000 euros. Ahí se genera ya una tabla salarial menos lesiva, pero que obviamente no es la antigua de *El País*. El cambio es notable pese a que se bajó mucho el nivel de exigencias, porque supuso la generación de una nueva plantilla con salarios más bajos. Antes de aquello, la categoría más baja que había en el periódico eran 40.000 euros.
>
> En esa negociación, el personal antiguo de *El País* asume una pérdida media de cerca del 15% de su sueldo, porque renunció a la paga de beneficios y a la antigüedad. Había una capacidad de asumir eso porque los sueldos eran altos, claro. Entendíamos que eso iba a evitar el ERE, pero la sorpresa llegó un año después. El caso es que en noviembre de 2011 se firma el nuevo convenio, el primero de Ediciones El País, que hasta entonces se llamaba El País S.L., y es el que sigue vigente, prácticamente con los mismos salarios.

Riveiro matiza que, más que crearse una clase precaria dentro de *El País*, esta “ya existía de facto”, aunque fueran “dos empresas distintas”. Además, recalca que la unión sindical con los trabajadores de *El País* fue conflictiva en algunos casos:

> No todos los trabajadores de *El País* estaban de acuerdo con que nos absorbieran, muchos nos despreciaban, consideraban que no éramos periodistas, que éramos informáticos. (...)
>
> Mucha gente luchaba para que no entráramos como parte de la empresa, para preservar sus propios derechos. A la larga hubo un convenio para todos en el que los trabajadores veteranos de *El País* renunciaron a mucho dinero (a compensaciones, etcétera) pero nosotros también renunciábamos a una equiparación inmediata por una progresiva. Se crearon nuevas categorías por abajo y eso supuso un tope para nosotros.
>
> Entramos en la negociación del convenio al principio, en 2009, aunque ya se estaba negociando de antes por los trabajadores veteranos. En parte, los mayores tenían razón en muchas cosas que decían. Pero claro, llega un momento que hay una decisión empresarial, y esa decisión la ha tomado la empresa, no yo… Y una vez que estamos aquí somos compañeros, ¿no? A mí me ponen un papel delante y era: o firmas aquí tu subrogación del contrato o te vas a la calle. (comunicación personal, 2019)

Convenio	**Redactor A**	**Redactor B**	**Redactor C**	**Redactor D**	**Prácticas (Año 1 / 2)**
2005	51.290,97	44.066,94	38.232,13	-	28.643 / 33.050
2008	60.231,77	51.748,55	44.896,70	-	33.636 / 38.811
2011	46.093	41.000	37.000	33.000	24.000 / 28.050

Tabla 5. Evolución del salario anual de los redactores de *El País* según los convenios colectivos de la empresa. Elaboración propia.

Sobre este punto, Fraguas sostiene que "la gente que ha tenido buenas condiciones de trabajo en *El País* no las ha perdido", sino que la precarización ha afectado más a las nuevas hornadas:

> Ampliaron el convenio 'por abajo' para que la gente más precaria cupiera, pero a ningún veterano se le precarizó porque entraran los de digital. Los que veníamos digital conseguimos mejorar un poco, pero sin alcanzar sus niveles.

> El Comité de Empresa siempre aspiraba a que nos mejorasen la situación, y con el tiempo acabaron entrando periodistas digitales en él. Ellos eran conscientes de la injusticia. Otra cosa es que tuvieran que transigir con el hecho de que el convenio se abriese por abajo. En vez de subirnos a todos a ese coche de lujo, tuvimos que transigir. El comité tuvo que aceptar que pusieran un remolquillo al lado de ese coche de lujo y subir a él a todos los que veníamos del entorno digital. (comunicación personal, 2019)

Desde una perspectiva más general, Riveiro considera que la "web fue la excusa de todos los medios de comunicación, y la digitalización en general, de hacer un relevo generacional que era muy complicado de hacer y reventar las condiciones laborales que se habían conseguido".

> El gran éxito de Cebrián fue separar imprentas y redacción. Quien siempre llevaba la voz cantante en huelgas y protestas era la imprenta. La imprenta era la que tiraba. Y si la imprenta para, no hay periódico. Fin. Si los redactores paran, se puede tirar con teletipos y se puede apañar un periódico de 30 o 32 páginas. Pero si para la imprenta, no hay periódico. Tienes que subcontratar, y eso es ilegal porque atenta contra el derecho a huelga. (comunicación personal, 2019)

6.6.3.2. La fusión de redacciones

La integración de Prisacom en cada medio también tuvo implicaciones en la organización interna del periódico, que en 2009 decide fusionar las redacciones dedicadas a la web y al papel, que hasta ese momento permanecían separadas ("El País fusiona las redacciones del diario y de internet", 2009). Es algo que también se daba en otros periódicos españoles y que García Avilés (2013) define como "un proceso multidimensional que (...) afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados" (p. 210).

Aunque esta fuera la fecha oficial de la fusión, todas las fuentes consultadas puntualizan que se trató de un proceso que, iniciado años antes, se había desarrollado progresivamente hasta esta culminación. Aguirre recalca que una "integración en realidad

no termina nunca, porque todo se está transformando constantemente: la manera de trabajar, lo que producimos, cómo se distribuye...” (comunicación personal, 2019). “En esa época todo seguía siendo muy amanuense, y eso que ya nos habían dado varios premios de periodismo digital”, agrega, detallando que no era raro ver “a un redactor con los mamotretos de papel haciendo cuentas a mano”.

Para afrontar este proceso, *El País* decidió contratar a parte del equipo del medio digital Soitu, que había cerrado sus puertas en octubre de 2009, después de que BBVA, su principal inversor, decidiera apartarse del proyecto ante la crisis económica. “Acudí a la fiesta de cierre que hicieron y fichamos a Gumersindo Lafuente, Borja Echevarría, Raúl Rivero y un pequeño equipo técnico”, recuerda Aguirre (comunicación personal, 2019) sobre aquellas incorporaciones.

Esto hizo que Lafuente –que había sido el director de Soitu– y Aguirre fueran nombrados adjuntos a la dirección de *El País*, mientras que Echevarría fue nombrado subdirector (“Gumersindo Lafuente y Lydia Aguirre, nuevos adjuntos a la dirección de El País”, 2009). Ambos habían sido dos perfiles cruciales para la consolidación de la edición de *El Mundo*, aunque Lafuente también había trabajado en varios puestos de responsabilidad de *El País* entre 1986 y 1995. En una entrevista concedida poco después del nombramiento, destacaba:

> A mí me toca trabajar en un medio de enorme prestigio, con una edición en papel muy poderosa y de alguna forma nuestra misión consiste en intentar hacer parecer de puertas adentro que esto es una transición, aunque de puertas afuera tenemos que hacer un producto extremadamente valiente para algo que es una ruptura. Es muy difícil estar con un pie en un sitio y con el otro en otro, porque los continentes se separan cada vez más y hay un momento en el que hay que dar el salto al nuevo régimen. No queremos abandonar el barco. Lo que pasa es que estamos obligados a crear un sistema que nos permita dar el salto con más potencia y seguridad de como lo estamos dando hacia el lugar correcto. Pero el nivel de incertidumbre es tan enorme... que lo que sí sabemos es que el salto hay que darlo, porque sino nos vamos a ir jibarizando. Cada vez más vamos a ser menos relevantes y menos rentables, y al final, nos vamos a

> quedar con una marca fantástica pero con muy poca proyección hacia el futuro. (Gómez-Borrero, 2010, pp. 100-101)

Hasta entonces, había una duplicidad de estructuras en *El País*, ya que las ediciones de papel y web tenían su propia organización, independiente entre sí. Es otro punto que cambió con la fusión. En palabras de Echevarría,

> A mí me nombraron subdirector de *El País*, el periódico, da igual la plataforma, y siguiendo los procedimientos de elección habituales. Ahí empezamos a quitar las coletillas, el puntocom, el "de internet" en los cargos... Porque la visión era que había una marca, *El País*, un director que era el director de *El País* y lo demás son salidas que tienen que regirse por los mismos niveles de calidad y rigor. También empezamos a cambiar la estructura de la redacción, haciendo que todos los periodistas del periódico se involucraran en internet, que no fuera cosa de una mesa digital que hiciera todo. Ahí empezamos a un cambio muy fuerte. (comunicación personal, 2020)

Por otro lado, se trataba de un nuevo trasvase de un equipo digital que había trabajado para *El Mundo*, con todo lo que conlleva. "Venía de un mundo que les parecía muy desconocido como era una *startup*, aunque toda mi experiencia profesional era en *El Mundo*. Esta no es una redacción fácil para el que viene de fuera…", admite Echevarría (comunicación personal, 2020), que recalca que buena parte de la redacción del diario de Prisa está formada por veteranos o profesionales formados en el máster propio. "Así que en esas circunstancias llegué para decir que tenían que cambiar la manera de trabajar. Fue muy duro y complejo".

"No tenemos redacción digital ni de papel, sino una única redacción que trabaja bajo la marca *El País* y que elabora productos informativos que salen por diferentes vías", explicaba al respecto Lafuente (p. 215). Aguirre, que define el modelo como "colaboración frente a integración", explica que el plan pasaba por "colocar a los periodistas de ambos soportes en un mismo espacio, con el fin de que estos pudieran compartir decisiones, debatir y cooperar a través de comité y reuniones editoriales" (p. 214). La operativa pasó a ser el siguiente:

> Cuando un periodista tiene una información, primero se publica en la Web, salvo que sea una exclusiva importante. Por norma general, el periodista tendrá que elaborar esa noticia primero en la Web y, posteriormente, preparará su contenido para papel o para otros soportes. Será el propio periodista el que se preocupe de recopilar el contenido que no se pueda ofrecer en el papel, pero sí en otros soportes (documentación abundante, fotografías, etc.). (Rojo, 2010, p. 244)

Aquel proceso se llevó a cabo con la mirada puesta en algunos de los periódicos más prestigiosos del mundo (*The New York Times*, *Financial Times*, *The Guardian*, *Le Monde*): los miembros del equipo encargado de la edición digital visitaron algunos de estos medios, pero también periodistas que ya habían experimento esta transformación acudieron a la redacción de *El País*. Guillermo Altares, firma con tres décadas de experiencia en el diario y miembro del equipo que Lafuente y Echevarría organizaron para llevar a cabo estos cambios, cuenta:

> Es un proceso, no me avergüenza decirlo, copiado al que han hecho los grandes periódicos del mundo. Ha sido relativamente poco original. (…) Todos parten de la lógica de que el papel es importante, pero está en vías de extinción y la gente lee en internet, así que tenemos que bascular hacia la web. Es un proceso mucho más rápido de lo que pensamos. (comunicación personal, 2018)

Fraguas, por su parte, detalla que había "mucho ensayo y error sobre cómo debía evolucionar una redacción" (comunicación personal, 2019). "Estuvimos de tres maneras. Primero, desgajados totalmente; luego, con un redactor digital en cada sección y una mesa central de edición digital que era la que daba salida a los contenidos en portada", comenta este periodista, que relata que, finalmente, "cada sección se hacía cargo de sus contenidos digitales, para que tanto los de papel hicieran contenidos digitales como que los digitales hicieran contenidos de papel". "Cuando llegamos nosotros, fue un terremoto", cuenta Riveiro (comunicación personal, 2019), que relata lo anterior en primera persona:

> Al principio mantenían la misma estructura que existía dentro de *El País*. Estábamos los de la web en un departamento y luego el resto de secciones. Con el tiempo, se mandó a gente que estábamos en la Mesa a las secciones. Por un lado, para hacer información de cada sección bajo la supervisión del redactor jefe correspondiente,

> pero también para que fuésemos enseñando cosas que hacíamos a los compañeros. Prácticamente ninguno se dejaba ni quería. Había alguno que sí, pero otros decían que eso no era trabajo periodístico.
>
> Luego al poco entraron Gumersindo Lafuente y su equipo, que intentaron hacer una revolución imposible. En esa época pasé por la Mesa, Sociedad, Nacional, luego volví a la Mesa, turno de mañana, turno de tarde... Todo eso en un periodo de tres años. A mí me ayudó para aprender, porque hacía cierres de papel y aperturas de web. Escribía para el domingo y para la web.
> (...)
> A mí me sirvió mucho porque me hizo multidisciplinar, pero era un poco lamentable, porque cada seis meses ibas de un sitio a otro. Era imposible. Donde más tiempo estuve fue en Nacional, empecé a hacer fuentes... Y surgió el 15M. Ahí nos permitió engancharnos a los más jóvenes, porque al principio los veteranos no entendían absolutamente nada de lo que estaba pasando. Ya había avanzado bastante el asunto con el equipo de Lafuente, que habían establecido su sistema. Había habido muchos cambios en las jefaturas de las secciones porque muchos se opusieron frontalmente a integrar a gente de la web. Ahí hubo muchos problemas. (comunicación personal, 2019)

Sin embargo, no estuvo exento de críticas; entre ellas, las del anterior equipo digital que también provenía de *El Mundo*. "Ya lo he visto: integrar, desintegrar, reacomodar... y me da una pereza cósmica ponerme a hablar de lo mismo... porque los medios tradicionales se agarran como clavo ardiendo a la integración como a la salvación", opinaba al respecto Tascón (Gómez-Borrero, 2010, p. 97), que en 2008 había dejado sus cargos en Prisacom. "El problema es que ese es el discurso que quieren oír los que pagan. Y quien no tiene ese discurso, no cobra" (p. 98), agrega.

Aquí viene a colación este fragmento de la entrevista realizada con Jiménez, que durante aquel proceso tampoco trabajaba ya para *El País*:

> P. ¿Considera que habría funcionado mejor un modelo fusionado de redacciones desde el principio? Algo como lo que se hizo cuando llegó Lydia Aguirre.

R. La fusión de redacciones, en realidad, no es nada. O, mejor dicho, no lo ha sido porque nunca ha estado claro el modelo. Hace veinte años que escucho hablar sobre eso. Me hace gracia porque los directores de *El País* dan una filípica un par de veces al año y cuentan lo mismo.

P. Pero sí fue un cambio progresivo, ¿no?

R. Sí, pero progresivo hacia la nada, porque no llegas a ninguna parte. Físicamente estás igual. Ya se han probado un montón de cosas. Por ejemplo, a principios de los 2000 ensayamos que un redactor de digital fuese el nexo directo con secciones.

La integración de redacciones como tal no existe. Nos vamos inventando cosas para imitar al *New York Times* porque todos queremos ser como ellos, pero sin tener claro qué es lo que implica eso. Es complicado porque nunca nadie ha sido capaz de responder a la pregunta original, que sí daría como consecuencia un modelo real. ¿Cuál es la prioridad del equipo? ¿El papel? Vale, ¿qué tipo de papel? ¿Uno como el de hace 30 años? ¿Uno de géneros? ¿Uno de noticias que cuando llegan al kiosko ya no existen? ¿Qué tiempos manejamos?

Y, ahora, ¿qué hacemos con la edición digital? ¿Es la prioridad informativa? ¿Es la prioridad comercial? ¿O la prioridad comercial es el *branded content*? No hay un modelo porque no se responde a eso. Eso supone que yo puedo llegar ahora y decir, venga, vamos a integrarnos. Cambias a algunos redactores de sitio, pones una mesa en el centro y poco más. Eso se lleva haciendo muchos años y no ha dado mucho resultado.

A mí me gustaría que alguien me contestara a esas preguntas y, ya después de eso, colocas las mesas como quieras. Hemos dado vueltas en círculos continuamente. No digo solo en *El País*, sino en cualquier otro sitio. En mi caso, cada vez veo que el periodismo informativo que se hace en el papel tiene menos sentido. Hoy tienes un ejemplo, con las negociaciones para la investidura de Pedro Sánchez: el papel decía que se estaban enfriando, pero a media mañana la web titulaba que estaban avanzando. Informativamente es absurdo. Y lo sigo comprando porque me gusta, pero es que se me cae. (comunicación personal, 2019)

No obstante, también a nivel interno hubo quien mostró sus dudas sobre la efectividad de la fusión. Pepe Cerezo, entonces director de estrategia en Prisacom, consideraba que esta integración de redacciones era "como mezclar el agua con aceite o ponerle un cohete a una tortuga... son dos mundos que al mezclarlos no van a funcionar". Esta era su argumentación:

> Estamos en un modelo de transición y confrontado, por lo que no puede funcionar. Tendrá que haber un modelo digital en el futuro, no sé si serán redacciones semintegradas o semifederadas pero habrá una redacción digital muy potente y unos chicos que hagan el papel (...) El rol de los medios digitales va a ser menor de lo que han sido los medios *offline*, es inevitable. Lo que tienen que hacer es que su contenido sea relevante en las entradas de acceso a las noticias. Esto es lo que los medios no saben hacer, cómo convertirse en la puerta de entrada a las noticias. Twitter es una puerta de entrada a las noticias, Facebook es una puerta de entrada a las noticias.
>
> (...) … los medios seguimos pensando en cómo va a sobrevivir lo tradicional –que tiene muchos ingresos– y todavía no nos ha dado tiempo a construir lo digital. Hay que ir pensando que el digital es otro modelo. Vivimos en la época de la incertidumbre. Donde los aliados se convierten en competidores y los competidores pueden ser aliados. Nuevos medios están teniendo éxito con estructuras infinitamente menores a la de los diarios tradicionales, aprovechando muy bien las herramientas sociales y una red de bloggers. (Gómez-Borrero, 2010, pp. 101-102)

6.6.3.3. Las nuevas tensiones entre redactores

Como ya se ha señalado, la principal resistencia a esta serie de cambios la protagonizaron los periodistas de la ya extinta redacción en papel, que tuvieron que modificar sus rutinas profesionales de forma radical. Echevarría recuerda que, cuando llegó a *El País*, seguía habiendo "una especie de desprecio y desconocimiento, un muro entre digital y papel" (comunicación personal, 2020).

"Era mutuo: no solo los de papel no entendían a los de internet, también los de internet pensaban que los del papel se rascaban la panza todo el día para publicar una historia",

detalla, recalcando que su papel consistía en "arrastrar a toda la redacción a trabajar en internet, no a los que ya lo hacían, sino a los que no, que muchas veces eran los que tenían fuentes y podían aportar un valor añadido más". Una de las mayores objeciones que encontró, explica, es que "su obsesión era (y sigue siendo para muchos) el papel".

"Recuerdo que había una cosa que nos amargaba enormemente: los redactores tenían la intranet como página de inicio en sus ordenadores, en lugar de Elpais.com o cualquier otra web", comenta Aguirre (comunicación personal, 2019) al respecto. "Llegar a una redacción como la de *El País* en la época en la que estábamos ya y ver aquello era tan desconcertante…". Para tratar de solventar esta situación, lo que hizo "fue 'secuestrar' a los que más sabían de la redacción para formarles en periodismo digital".

> Siempre hay alguien que los jefes te dicen que no te puedes llevar porque no pueden sobrevivir sin él. No entendían lo importante que era que los mejores de su sección tuvieran esa formación, así que causó algún que otro disgusto. Son ellos los que tienen que estar porque son los que se van a encargar de que el resto aprenda. (comunicación personal, 2019)

Se llevó a cabo, por tanto, un proceso de formación interna en el que algunos periodistas experimentados en el entorno digital eran liberados para formar en el uso de las nuevas herramientas a sus compañeros veteranos. Este consistió, básicamente, en el "saber hacer", en beneficiarse de "la experiencia en el manejo de fuentes y de la presencia global de la redacción impresa", destaca Rojo (2010, p. 246).

Fraguas también reconoce que había "tensión por varios factores y en ambas direcciones" (comunicación personal, 2019). "Tensión de nosotros hacia ellos porque, en general, se percibía que muchos trabajaban mucho menos y sus condiciones laborales y sueldo eran mucho mejores", comenta antes de detallar que esos compañeros "podían cobrar cuatro, cinco o seis veces más que tú por trabajar un festivo".

A su vez, y al igual que ocurrió en el cambio de siglo, los veteranos los veían como una forma de abaratar su trabajo y, además, hacerlo más intenso. "Nosotros queríamos que nuestras condiciones laborales fuesen como las de ellos, y ellos temían que les

contagiásemos nuestra precariedad", resume, enfatizando con "recelo" y "paternalismo". Sin embargo, matiza que "no era solo una cuestión de edad":

> Había redactores muy veteranos que se manejaban fenomenal con medios digitales y nuevas herramientas: tenían este espíritu de la última hora, de lo digital. Había gente polivalente de mucha edad y, a su vez, gente jovencísima que era absolutamente renuente a ponerse las pilas con lo digital. Querían ser como las viejas glorias del periodismo de los 70 o los 80. No era tanto una cuestión de edad como de mentalidad. Estos, curiosamente, eran protegidos por la dirección. (comunicación personal, 2019)

Riveiro, por su parte, recuerda:

> Nos llamaban para que les arregláramos las impresoras, o llegabas a escuchar cosas como: 'Oye, niño, ven que no se me ha mandado un correo electrónico'. Estamos hablando de un choque cultural muy fuerte. Gente que iba con muchas ganas cobrando una tercera, una cuarta o una quinta parte de lo que cobraban ellos, a hacer su trabajo y más. (comunicación personal, 2019)

"Hubo que pelear durante mucho tiempo para que se reconociese la calidad del trabajo del equipo de *Elpais.com*, que siempre fue muy alta", explica Aguirre (comunicación personal, 2019) por su parte, haciendo énfasis que no se puede "pretender que un equipo de periodistas noveles no cometa ningún error": "Eso es imposible, porque tampoco pasaba en la edición impresa ni ha pasado nunca".

En cambio, asegura que "se avanzó mucho en un periodo relativamente rápido, pero nunca es lo suficientemente rápido cuando sientes que algo es injusto y no tendría que suceder". "Al final, lo bonito fue cuando cada uno supo poner en valor lo que aportaba el otro con humildad y respeto. Es precioso porque cada parte abandonaba su integrismo", relata.

Por su parte, Echevarría considera que hubo un episodio concreto que hizo que cambiar la visión de muchos respecto a la edición digital del periódico, y ese fue la filtración de Wikileaks, que tuvo lugar a finales de 2010:

> Fue un proyecto global que salía antes en internet, con muchas horas de adelanto sobre el papel, porque era un trabajo colaborativo con *The New York Times*, *The Guardian* y otros medios. Trajimos a todos los corresponsales que tenía *El País* a trabajar a Miguel Yuste durante un tiempo, creando una especie de zulo en la parte de abajo del edificio. Empezamos a cambiar la forma de trabajar y a darle importancia a internet. Todos los días a las 22h, muchas horas antes de que *El País* se publicara, hacíamos un disparo con todos los periódicos internacionales y se publicaba en la web. Los periodistas empezaron a ver lo fuerte que era el impacto de sus noticias en internet y eso ayudó a cambiar su mentalidad. (comunicación personal, 2020)

No obstante, aún faltaba tiempo para que se consolidara esta mentalidad, tal y como refleja esta anécdota que cuenta Riveiro:

> Hubo una crisis del Gobierno de Zapatero, debía ser 2010. El director, Javier Moreno, estaba en otra planta, y bajó a donde estábamos los periodistas de mesa y su frase fue: "A ver, con quién hay que hablar para poner un urgente de esos en la web". Diría que es bastante exacta la frase. El director de *El País* no estaba familiarizado ni con el modus operandi, ni con los interlocutores de la web, ni con quién eran los jefes, ni nada. No te estoy hablando del primer momento. Ahí había ya una estructura en la que se habían fusionado redacciones, en las que en la jefatura de la Mesa ya había gente que había venido del papel, ya se habían intercambiado roles. Lo recuerdo con estupefacción. En aquella época nos dábamos cuenta ya de todo lo que fallaba ahí. (comunicación personal, 2019)

Sobre esta adaptación, Fraguas enfatiza que "muchos por propia profesionalidad se dieron cuenta de que el periodismo estaba cambiando" (comunicación personal, 2019), ya que los lectores "empezaban a pedir algo a *El País* que *El País* no estaba dando: más inmediatez, más multimedia…". Lo contrapone al hecho de otros perfiles que llegaron "después de mucha resistencia, muy tarde, pero luego se erigieron en adalides y pioneros del periodismo digital, cuando habían renegado de él". En este sentido, también destaca un aspecto interesante respecto al interés repentino por internet:

> … en una de las asambleas previas al ERE, alguien se quejaba de que responsables de la redacción, conversos al periodismo digital de última hora, se convirtieron en fanáticos de lo digital sin entender muy bien cómo funcionaba y descuidaron el papel. Incluso desde altos niveles corporativos, cuando se concedían entrevistas sobre el periódico, se hablaba mal del papel. Fue la propia dirección la que de repente se cayó del caballo: lo único importante era el digital.
>
> El papel se descuidó conscientemente. No solo de manera formal, también la línea editorial. Se abandonó a muchos lectores que se identificaban con *El País* y dejaron de hacerlo, lo cual es un pecado mortal porque, como estamos viendo a día de hoy en los modelos periodísticos emergentes, la confianza entre el lector y el medio es la base de todo, y se traicionó. La calidad empeoró, sí, también porque los ritmos de trabajo eran mucho más fuertes. También bajó mucho la paginación y entonces se justificaba menos que hubiera erratas o fallos. Y hubo algunos fallos garrafales de enfoque en informaciones. (comunicación personal, 2019)

En un primer momento, Lafuente aseguraba que su proyecto también pasaba por "mejorar el papel", que consideraba que tendría que tener "menos páginas, pero que cada una de ellas esté hecha con mucho amor". "Será más caro, venderá menos ejemplares, con menos publicidad, pero más cara y de calidad. Será un proceso lento. Incluso puede variar la periodicidad, si salir todos los días puede ser un lastre de rentabilidad enorme" (Gómez-Borrero, 2010, p. 101), sugería para avisar de que:

> El papel va a seguir siendo la parte más importante de los ingresos pero llegará un momento en el que habrá que valorar lo que cuesta hacerlo (económicos y de influencia) y la rentabilidad con los ingresos que producen. Y ver cómo vas trasladando eso en el nuevo universo digital. Porque la reencarnación en este nuevo universo no es tan parecida a lo que vemos ahí. Van a pasar cosas que nos van a poner en escenarios diferentes, como industria y como forma de ejercer el periodismo. Tienes que pelear en un mercado distinto con otras herramientas. Hay que estudiar cómo se van a dar los pasos, quién es más valiente y visionario para saber cuándo tiene que hacer cada cosa. (Gómez-Borrero, 2010, p. 101)

Cebrián, en su papel de consejero delegado, explicaba poco después que, "en el mejor de los casos", un periódico en internet puede generar entre un 3 y un 4% de ebitda, unas diez veces menos que un periódico en papel. Así, también señalaba que:

> Con esa diferencia de márgenes la capacidad de reinvertir en información, en corresponsales, en enviados especiales, en mejorar la calidad de la información, baja en la Red, por lo que se va a ver afectada la calidad de la información del medio. (...) El periodismo se enfrenta, por tanto, a una situación en la que la cuestión decisiva no es si los periódicos van a seguir o no existiendo, sino cómo van a afectar los nuevos soportes a la calidad de la información. En internet se ha instalado la cultura de la gratuidad y hay una gran resistencia a inscribirse y a pagar. Se perderán oficios y profesiones ligadas al periodismo, pero no estamos condenados a desaparecer, sí obligados a cambiar. (...) No es la prensa escrita la que está amenazada, sino el soporte. Cada vez hay más lectores de noticias, pero son lectores digitales. (Gómez-Borrero, 2010, p. 111)

Fraguas considera que, más allá de la situación crítica de Prisa en aquellos momentos, hay otro elemento clave para entender este giro, y es que "a los responsables de las grandes redacciones clásicas lo que más les importaba no era siempre la opinión de los lectores, sino de los influyentes y poderosos".

> Entonces, ¿cuándo podía sonar el teléfono para que alguien 'regañase' a un director o un redactor jefe? Pues cuando algo se publicaba en el papel. Eso fue así durante décadas: algo salía en papel y marcaba la agenda. A los políticos o directivos de empresas, lo que le daban sus jefes de comunicación por la mañana eran los clippings, noticias de papel recortadas donde se hablaba de ellos. El papel influía.
>
> Poco a poco, con la llegada de las tablets (que luego resultaron un bluf), se produce un cambio. Los que tenían el poder empezaron a leer en soporte digital y empezó a ser influyente. Las llamadas que venían del gabinete de comunicación de un banco o de un ministerio para presionar a un director ya no venían por algo que se había publicado en papel, sino que venía por algo que se había publicado en digital. En ese momento, a muchos responsables de redacciones y empresariales de periódicos les empezó a importar el digital. (comunicación personal, 2019)

6.6.4. Las consecuencias en la redacción

Aunque la calidad de los contenidos es un concepto resbaladizo, Sánchez-Tabernero (2008) considera que hay una parte objetiva, que serían los "estándares profesionales", y otra subjetiva, relacionada con la percepción del público. Estos estándares serían el número de personas que intervienen en la confección de una noticia, los sistemas de control por lo que ha pasado, la cantidad de fallos o la adecuación a la línea del periódico. "Sin embargo, el público puede no gustarle una oferta que cumpla los parámetros objetivos de calidad, y puede entusiasmarle un producto que obtenga una puntuación baja en todos los aspectos analizados" (Sánchez-Tabernero, 2008, p. 37).

En cualquier caso, si una redacción formada por menos periodistas con menos experiencia tiene que producir más información, es difícil sostener que la calidad vaya a mantenerse. Ello no ha impedido que el discurso oficial de los grandes medios de comunicación españoles, también *El País*, haya realizado una defensa a ultranza del periodismo de calidad como medio para superar la crisis.

Lafuente, ya incluso después de dejar de trabajar para *El País* –se marchó del proyecto en septiembre de 2012–, aseguraba que su estrategia había sido "el periodismo de calidad", pese a que "la tentación en internet de hacer cosas por el tráfico fácil es permanente" (Gómez, 2012). También negaba que estas transformaciones buscaran equilibrar la cuenta de resultados –"aquí no hay abaratamiento de costes"–, aunque sí reconocía las dificultades económicas del sector.

> Como compañía y como periódico, estamos sometidos a las consecuencias de la crisis económica y a las del modelo estructural de los medios, pero la convergencia es inversión en tecnología, en talento, en producto para ser competitivos en el presente y en el futuro. Es una filosofía de ataque, no de defensa. Se trata de una estrategia que incluye los deberes tecnológicos, de diseño y usabilidad, de arquitectura de la información y la readaptación del funcionamiento de la redacción" (García Avilés, 2013, p. 215)

También hubo consecuencias a la hora de buscar financiación para hacer determinadas coberturas, aunque eso fuera tarea de las altas esferas. "Pedimos todo tipo de becas para poder hacer cosas que no podíamos hacer porque no había dinero, y así fue cómo recibimos una ayuda de 1,5 millones de dólares para poner en marcha Planeta Futuro", apunta Aguirre (comunicación personal, 2019).

Entre estas nuevas vías de ingresos, destaca el contenido patrocinado, una de las fuentes de ingresos que han irrumpido con más fuerza tras la crisis económica y la transición a las ediciones digitales. Así lo recuerda:

> Las primeras secciones de *branded content* que montamos en *El País*, y supongo que la filosofía no ha cambiado, eran de vivienda con Idealista, de empleo con Monster y otra de finanzas personales y ahorro. El requisito primario e irrenunciable era que el contenido lo producía la redacción. Las empresas patrocinaban un contenido porque querían conectar con gente afín a ese contenido, pero la agenda editorial la decidía la redacción del periódico. En ningún momento pasaba por la mano de los anunciantes, ni para supervisar, pero supongo que en cada grupo se habrá gestionado de una forma diferente. (comunicación personal, 2019)

Caño, que sería director de *El País* entre 2014 y 2018, periodo en el que Aguirre ya no estaba en el periódico, tiene una visión más crítica sobre este tipo de contenidos, que él mismo califica de "productos semi publicitarios", aunque asegura que mantenían el "rigor informativo". Con todo, admite que, pese a que intentaron "hacer un diseño que permitiera al lector distinguir con claridad esos productos de la pura información, (...) en la versión digital, esa delimitación no es tan estricta" (2022a, p. 315).

6.6.4.1. Los periodistas multimedia

Con la fusión, además, la mayoría de los redactores de *El País* se tuvieron que convertir en "periodistas multiplataforma" (Rojo, 2010), adoptando las múltiples tareas que posibilitaba la web 2.0, en una tendencia que asumió prácticamente todo el sector durante estos años (Rico, 2012). Si bien la dirección del periódico aceptaba que un trabajador no

podía llevar a cabo tareas de distinta naturaleza profesional, sí que optaba por la extensión de la "mentalidad multimedia", que sería "capaz de intuir los soportes adecuados y las maneras más rentables de sacar partido a los contenidos que maneja" (p. 245).

Riveiro rememora que, ya en su etapa universitaria, los llamados 'periodistas multimedia' eran una cuestión que se promovía incluso en la formación universitaria y que ha acabado teniendo consecuencias sobre la calidad de los periódicos digitales:

> Recuerdo que en clase, y lo recuerdo porque no daba crédito, no concebía que eso pudiera estar ocurriendo en una universidad, que lo vendieran así. Te vendían el rollo del periodista total, el periodista que escribe, hace fotos, vídeos... Recuerdo que el profesor decía que era lo mejor porque tú mismo colocas la cámara, te grabas, haces la foto, escribes el texto... Y yo alucinaba porque, oye, ¿y los fotógrafos? ¿Y los camarógrafos? ¿Y los técnicos de sonido o iluminación? Así salen luego los productos. Es imposible, es inviable.
>
> El periodista total también te precariza, porque tu trabajo es también muy sustituible. Además, tú tienes que tener el equipo. Tienes que tener una cámara de fotos, un móvil... Los medios de producción los pones tú. En el caso de un autónomo ya es así muchas veces, pero es que incluso en empresas que te contratan tienes que poner internet en tu casa por si tal o tu móvil, tu cámara... Se nos vendía como que el futuro del periodismo era eso, hacer de todo. Eso generó un choque muy fuerte entre generaciones. (comunicación personal, 2019)

Miguel Ángel Villena, redactor de *El País* desde 1986 hasta el ERE de 2012, critica que los periodistas se han "convertido en una suerte de gente orquesta" (comunicación personal, 2018). "El mismo periodista, con menos sueldo, menos medios y menos experiencia, tiene que hacer de todo", expone antes de hacer hincapié en la pérdida de especialización temática de los periodistas: "El plus no era que pudieras grabarlo, editarlo en vídeo y hacer un *streaming*, sino tener tiempo para descubrir".

Es un tema que también se comentó en el *focus group* con miembros del Comité de Empresa. Es el caso de María, que hace hincapié en que "ahora el periodista también elige la fotografía, la edita y hasta la hace", a lo que aclara: "Yo no tengo ningún gusto para la

fotografía, no sé lo que estoy haciendo, porque no tengo ni idea. Todas las fotos que hago están siempre borrosas, no tengo capacidad, y a mí me dejan hacer todo eso".

Por su parte, Aguirre defiende que, más allá de tener una especialización y determinadas habilidades de redacción o investigación, un periodista ahora tiene que tener "unas mínimas nociones sobre Twitter, hacer una foto o saber manejar un CMS de manera intuitiva" (comunicación personal, 2019). "Igual que antes se usaba el tipómetro, ahora hay otro tipo de herramientas", ejemplifica, aunque admite que "si el periodista tiene que ser un periodista orquesta, es difícil que los contenidos que produzcan vayan a salir bien, porque los listones de calidad son diferentes en función de los recursos".

> La mayor parte de medios han puesto en marcha estructuras que obligan a producir muchísimos más contenidos que antes, pero con menos recursos, y eso necesariamente redunda en una pérdida de calidad. Los medios que se los pueden permitir mandan fotógrafo y redactor. Los que no, mandan solo al redactor.
>
> Dicho esto, ese contenido de calidad deficiente convive con periodismo de enorme calidad. Afortunadamente, España y el resto de países desarrollados cuentan con una tradición informativa y periodística muy sólida, y sigue habiendo grandes profesionales, que son los que salvan muchas veces la falta de recursos. En mi dirección siempre primaban los estándares con los que nos hemos educado en el grupo Prisa, que es una escuela muy sólida que no desaparece de un día a otro simplemente porque haya precariedad económica. (comunicación personal, 2019)

En este sentido, comenta que tuvieron que hacer que los redactores "perdieran el miedo a que [el contenido] fuera perfecto" porque, incide, "no tiene por qué serlo".

> Puedes estar cubriendo el 15M y mandar un vídeo del ambiente o una entrevista, y el hecho de que sea muy amateur es lo que le da mucha más fuerza y capacidad comunicativa. Pero entonces estaba la idea de que solo se podía grabar vídeo si acudía un equipo de Cuatro. (comunicación personal, 2019)

Por su parte, Estefanía cuenta que aquel auge del llamado periodismo multimedia lo vivió cuando estaba fuera del periódico, aunque también la percibió cuando era entrevistado

por algún medio. “Aparecía un periodista rodeado de aparatos para hacerte una entrevista, te hacía las preguntas y no tenía tiempo de reflexionar lo que le estabas diciendo, porque tenía que estar atento a que funcionase todo”, explica el exdirector (comunicación personal, 2020), que agrega: “Afortunadamente eso ya no existe en periódicos grandes, pero no tengo la seguridad de que en medios más pequeños no siga funcionando”.

El conocimiento de las herramientas digitales, además, se hacía más pronunciado para los veteranos. Villena, por ejemplo, asegura que “la parte técnica te absorbía”.

> Si hacías una entrevista, la parte de preparar los elementos formales (enlaces, negritas, edición), te llevaba más tiempo que escribirla. Cuando he trabajado informaciones en medios digitales, me he dado cuenta de que perdía más tiempo en este tipo de cosas que en buscar y escribir la información (...) En las redacciones debería haber gente que se dedicara a la edición técnica de las noticias, y otros que se dedicaran a generar información. Pero eso no interesa empresarialmente. (comunicación personal, 2018)

Una opinión que apoya Cristina, documentalista de 55 años que ahora realiza labores de redacción, durante el *focus groups*. Así, remarca que estas nuevas tareas “no tienen que ver con tu trabajo ni con el periodismo, sino con otra cosa. Tendría que haber un equipo dedicado a eso, igual que antes que había encargados de distribuir los periódicos”.

6.6.4.2. La inmediatez

Otro de los puntos más evidentes es el aumento del ritmo de trabajo, que se disparó cuando internet pasó a ser la prioridad, ya que la web se mantenía en constante actualización. Eso aumentó la presión competitiva entre medios, que comenzaron una competición para ser los primeros en publicar algo y, así, conseguir el máximo tráfico posible en sus ediciones digitales.

Es algo que experimentó la práctica totalidad de la prensa española y que “generó críticas y rechazo entre los periodistas que argumentaban una sobrecarga de trabajo”

(García Avilés, 2013, p. 215). Lógicamente, fue un cambio mucho más acusado para los veteranos. Aguirre recuerda así la implementación de estos cambios:

> Se entró en una dinámica de minuto a minuto, donde era complicado convencer a la gente de que si venían de una rueda de prensa por la mañana o de cubrir un determinado evento, si lo que tenía era susceptible de salir en otros medios, estábamos obligados a publicarlo de inmediato, no podíamos esperar a mañana.
>
> En esa época desarrollamos lo que llamamos 'exclusivas del cuarto de hora'. Un periodista siempre quiere contar algo antes y mejor que los demás, así que la manera de apelar al instinto periodístico en la redacción impresa era: si no lo das en la web, no lo vas a dar antes, porque es muy probable que lo que tú sabes ahora a lo largo de la tarde ya lo sepan otros medios y lo publiquen.
>
> Ese concepto funcionó muy bien para movilizar a la gente y publicar al momento. Así pasamos de estar evangelizando sobre internet a los redactores que más sabían de cada área a que fueran ellos los que, cuando llegaban a la redacción, pasaban por la mesa de digital para comentar que tenían una determinada información.
>
> De todos modos, costó bastante ajustar los resortes para que los redactores pudieran incorporar este ritmo en el día a día sin que supusiera hacer que trabajaran tres veces. El encaje era complicado. (comunicación personal, 2019)

Beatriz, participante en el *focus group*, sostiene que hay que "trabajar más", algo que conlleva riesgos. "Riesgo en los contenidos y en la forma, porque hay que escribir muy rápido", añade su compañero José Luis. Ricardo también señala el valor de la experiencia, ya que "si tienes las ideas claras y los contactos son fiables, las cosas van a salir bien", pero antes "el periodista tenía un poco más de tiempo para pensar las cosas y para escribirlas, con lo cual la información era mejor".

"Nos hemos convertido en agencias, y es bastante absurdo", comenta Aída, también participante en el *focus group*, que no le acaba de ver el sentido periodístico o editorial a esta dinámica: "Te dicen 'rápido, rápido, rápido' y, bueno, es que va a llegar por Efe

enseguida. ¿No podría ir a hacer una llamada y conseguir más información, más allá de la rapidez?". Su reflexión continúa así:

> Los periodistas necesitan dos cosas: tiempo y cabeza. Este sistema tan histérico te quita el tiempo y la cabeza, no puedes pensar. No puedes hacer tu trabajo porque las prisas son incompatibles con contrastar la información y dedicarle tiempo para hacerlo bien. Por eso se tuvo que pasar de la actualización constante a tres veces al día: si no, esto es una chaladura. Esto no es hacer bocadillos, se necesita pensar, parar, procesar. Para eso estaban las agencias, para ir rápido, y ahora todos somos agencias. Estamos en una especie de locura por ser el más rápido, y es una tontería porque todos vamos a acabar ahí. El ir más rápido no aporta nada, solo aporta posicionamiento… Eso dará publicidad, dinero, pero no calidad. El soporte es lo de menos, es lo que conlleva y sus malos usos.

"Hasta entonces la web funcionaba como una especie de agencia de noticias, y el papel más al modo tradicional, de forma más reposada, mejor escrita", coincide Villena (comunicación personal, 2018), que admite la "resistencia de los veteranos" como él, que se negaban a cambiar sus "rutinas de toda la vida".

> … antes de internet, un periodista de *El País* podía dedicarle un día a un tema, aunque a veces podías hacer alguno más. Pero tenías cierto sosiego, un margen de horas. Incluso siendo un tema interesante, le podías dedicar días. Pero cambió muy rápido, queriendo producir mucho más, primando rapidez y cantidad sobre calidad. (comunicación personal, 2018)

Sobre esta cuestión, Villena destaca que una de las consecuencias para el periodismo ha sido una cierta reducción del contacto con la realidad y las fuentes, por lo que señala que las empresas "han aprovechado esa herramienta increíble que es internet para que mucha gente haga (…) un periodismo ratonero: no en el sentido de miserable, sino en el de estar solo con el ratón", remarca este veterano (comunicación personal, 2018).

Santiago Carcar, redactor de *El País* desde 1989 hasta el ERE de 2012, señala que "se exigía un poco más de esfuerzo" (comunicación personal, 2018), pues en el escenario anterior el hecho de que no hubiera una edición del periódico en actualización constante

le permitía que, para contrastar una información, tuviera un mayor margen de tiempo, "que culminaba en la noche o el cierre tradicional del periódico". "Prima la rapidez, las formas se han perdido", lamenta, pues "el contenido es fundamental a la hora de ofrecer una información, pero el continente también lo es". Así, contrapone:

> *El País* se cuidaba, era un periódico que se vanagloriaba, y con razón, de estar bien escrito. Era un placer leer determinadas crónicas y, en general, el periódico. Eso se perdió. Quizá compensen los beneficios de trabajar con mucha rapidez y lanzar mucha información… Pero desde mi punto de vista, no. (comunicación personal, 2018)

Ahora no había solo que cambiar el ritmo, apunta, sino "también enriquecer la información sobre la marcha". "Todo eso implicaba un cambio en la forma de ver la información, de tratarla y de gestionarla", continúa este veterano, que enfatiza que ha habido un "empobrecimiento de los medios puestos a disposición de la información": "Ha llevado a un alejamiento de lo que deberían ser las formas tradicionales de trabajar que, en mi opinión, eran más rigurosas que en este momento".

> A mí me gusta decir que o se hace periodismo o se escribe todos los días, y mucha gente está –o estamos– obligados a escribir todos los días. ¿Eso es malo? Es distinto a lo que se hacía y no es muy acorde con lo que debe ser la calidad de la información.

Aguirre descarta que esa mayor celeridad tenga una relación directa con la precarización de la profesión, aunque admite que ha influido. "No se puede generalizar. Se puede producir contenido informativo de mucha calidad a gran celeridad, como han demostrado durante toda su historia la radio y televisión en directo", responde (comunicación personal, 2019) sobre esta cuestión.

Eso sí, añade un matiz y es que, para conseguirlo, se necesita tener a "profesionales muy preparados que cuenten con los recursos adecuados". "Si tienes a alguien cubriendo un conflicto, una información de banca o un evento deportivo y es una persona que domina ese tema porque lleva años siguiéndolo, lo va a hacer impecable, aunque sea en directo", ejemplifica.

Altares lo ve de una forma similar. Además de haber pasado por distintos puestos de responsabilidad en *El País*, también ha sido reportero y enviado especial y destaca que "periodismo y rapidez siempre han ido de la mano". Lo ilustra con este ejemplo:

> Cuando cubrí los atentados de París, de repente hubo un tiroteo en Saint-Denis, y tuve que coger rápidamente un taxi hasta allí. Cuando llegué, hice una retransmisión en Twitter, envié una primera crónica, seguí investigando, tomando notas, envié una segunda crónica, amplié… A mí no me choca nada, mi formación es de agencia, y ahí siempre he trabajado así (…) Si ocurre algo muy importante como esos atentados, donde aumenta el número de visitas de forma espectacular, no puedes dejar tu crónica buena para las ocho de la noche, porque la gente te lee en internet y te sigue en Twitter. Y lo notas. Aquella mañana debí subir como 2000 seguidores en una mañana, pero no porque mi cobertura fuese especial, sino porque todo el mundo estaba pendiente. (comunicación personal, 2020)

"En mi caso, nunca he notado la diferencia porque siempre he estado en este ritmo. Entiendo que ellos [los veteranos] lo han tenido que notar de forma muy fuerte", cuenta Riveiro (comunicación personal, 2019) cuando le preguntan por esta cuestión.

Fraguas, por su parte, comenta que los redactores que habían trabajado en entornos digitales no tenían "ningún problema para cerrar una edición de papel", mientras que "la mayoría de los periodistas que venían del papel tenían muchos problemas para mantener una portada digital". Sobre las diferencias, señala:

> Un redactor digital tenía mucha más carga de trabajo y tenía que lidiar con una cultura de papel en un entorno de papel, donde había redactores veteranos que tenían dificultades para adjuntar un archivo en un correo electrónico. No tenían destrezas digitales; en algunos casos, ni siquiera una formación básica en ofimática, no ya informática. El redactor digital no tenía que estar solo pendiente de teletipos y de la última hora, sino que muchas veces tenía que ayudar a los redactores analógicos a hacer las noticias.
>
> (...)
>
> Era un poco lo que pasa con las tareas del hogar, con esa idea machista generalizada de 'yo mejor no friego o barro porque no sé hacerlo' o 'yo es que plancho mal'. Cosas

> que tradicionalmente hemos dicho los hombres para quitarnos de encima el trabajo. En realidad, no es que no sepas, es que no quieres aprender porque no quieres trabajar más. (comunicación personal, 2019)

"Todos los días tienes que hacer un adelanto [noticia para el día siguiente], aunque ahora ya se ha relajado un poco ese asunto. Hay veces que hay que hacer algo para mañana, da igual que lo hayas contado ya antes", incide Riveiro (comunicación personal, 2019) sobre su experiencia posterior en un medio nativo digital como *Eldiario.es*.

En su opinión, los periódicos no se han convertido en agencias de noticias, pero sostiene que sí son "un generador de información 24 horas al día", por lo que considera más acertado compararlos con una radio:

> … tienes que alimentar 24 horas al día una hoguera que arde, y no puede parar de arder, no puedes apagarla por la noche y encenderla por la mañana. Tiene que arder todo el día. Hay veces que echas leña de más calidad y otra de menos. Es el drama de los medios digitales. En el papel también se hacía, refritos y croquetas se han hecho siempre, pero eran menos habituales. Eran noticias limitadas, otras variables, pero es que en la web todo cabe, se come todo. Lo mueves en redes y ya está.
>
> Pero, claro, la radio tiene magazines y boletos horarios; sin embargo, los medios digitales no tienen magazines ni nada, es todo el rato información, información e información. A veces son las 5 de la tarde y hay que cambiar la apertura porque toca. ¿Qué haces? Te inventas una. Es una forma de precarizar el trabajo también. Ni todo el mundo está dispuesto a colaborar en eso ni todo el mundo vale para eso. Además, creo que muchas veces desvirtúa.
>
> Un ejemplo son las encuestas. En periodo electoral, se hace una url por cada encuesta que publica cada medio, ¿por qué? ¿porque te la crees? ¿porque es buena? ¿o porque te da tráfico barato durante un tiempo? ¿Por qué el CIS nos vuelve locos a todos, si no nos lo creemos? Porque te da un titular seguro, potente, que te va a abrir la web durante dos, tres, cuatro horas y con suerte te da un enfoque para el día siguiente. (comunicación personal, 2019)

6.6.4.3. Los documentalistas y los correctores

Pese a que el impulso de la figura del periodista multimedia había menguado considerablemente, algunas dinámicas habían quedado asentadas, haciendo que los redactores tengan que asumir algunas tareas extra, debido a la desaparición de determinadas profesiones. Entre ellas, las que más sobresalen son los documentalistas y correctores. Si ya en la década de los años 90 había comenzado la reducción de estos equipos, la crisis económica y los procesos digitalizadores en el periódico hicieron aún más mella en estos dos departamentos. Todos los redactores consultados están de acuerdo en que los controles de calidad se han reducido al mínimo.

Villena considera que internet es "una herramienta increíble" para la búsqueda de información, pero subraya que no puede equiparar al trabajo de un documentalista, cuyo filtrado "responde directamente a lo que tú le pides" (comunicación personal, 2018). Aunque un periodista pueda realizar estas tareas, este profesional recalca que conlleva "mucho tiempo y, además, no tienes la formación necesaria para una labor de estas características".

Tras la irrupción de internet, una sección de documentalistas con el tamaño y envergadura de las de antaño quizá ya no sea necesaria, sopesa este verano, que aun así considera que esta profesión no puede desaparecer de las redacciones. "*El País* llegó a ser uno de los mejores periódicos de Europa porque el nivel de calidad era muy alto, e hizo que el periódico fuera rentable y ganara muchísimo dinero", apostilla (comunicación personal, 2018). Carcar, por su parte, recuerda que uno de los males históricos del periodismo ha sido "escribir de muchos temas probablemente sin tener conocimientos en profundidad de todos ellos", pero apunta que ahora se ha "llegado al paroxismo" (comunicación personal, 2018).

"Ven otras cosas que tú no ves", explica María, participante en el *focus group*, sobre la desaparición de los correctores: "Tú editas, pero como periodista, y no te fijas en algunas cosas". Sobre estos procesos, Beatriz explica que, hasta hace unos años,

> … para dar cerrada una página de papel, tenía que tener un mínimo de dos lecturas. Todo funcionaba por un sistema de colores: tú lo escribías, se quedaba en blanco, otro lo leía, se quedaba en amarillo, otro lo leía y ya se quedaba en verde. Ya de momento tenías dos lecturas, más luego todos los correctores. En la web eso no pasa: lo escribes y con suerte te lee alguien. El que lo tiene que leer tiene un montón de trabajo, y casi solo mira que no haya faltas de ortografía. Tú puedes tener cosas en la cabeza, y a lo mejor crees que todo se entiende, pero el editor es el que supervisa que sea así y aporte correcciones.

Ricardo añade que "los compañeros que se dedicaban a maquetar, lo revisaban y encontraban fallos; hasta la gente de rotativas, que lamentablemente ya no está en el periódico, encontraba errores cuando salía la plancha". "Toda esa cadena sigue existiendo, pero está debilitada", aclara este profesional: "Si antes tenías un equipo de corrección, ahora directamente no existe; solo existe un equipo de edición y mermado, sobre todo para papel".

"Han dejado un equipo para leer la primera página, los editoriales y los artículos de opinión del director y algunos más", explica González (comunicación personal, 2020), que pone de relieve que el planteamiento de la dirección pasa por "que los periodistas tienen que escribir correctamente, sin que nadie vaya detrás revisándolo", mientras que "los altos cargos pueden escribir mal porque para ellos sí que hay correctores".

Aunque Altares se coloca en una posición más optimista respecto estas nuevas dinámicas en las redacciones, reconoce que "hay que cuidar la información y crear mecanismos para mantener la calidad", al menos "para que todo ese trabajo pase por los mismos mecanismos de edición que si se trabajara para el papel". En otras palabras, que "también haya alguien que te lea, que corrija, que revise los tuits que se publican y se adapten a unos estándares, que tengan la misma calidad que lo que pondrías en una crónica". Si bien admite que "en internet se producen muchos fallos", también los relaciona con "no aplicar estándares que existen". Es algo que, apunta, tiene mucho que ver con el soporte y "con cierta nostalgia de los periodistas, que consideramos que lo noble es el papel e internet es otra cosa" (comunicación personal, 2020).

Sobre este punto, Grijelmo lamenta que a los periodistas les ha acabado dando "igual que esté bien o mal escrito" lo que escriben, "porque se dice aquello de 'ya se entiende'" (comunicación personal, 2020). "Si el lector ve un texto bien escrito, le concederá más prestigio al periódico y se creerá más lo que le estás contando. Si ve un error, una falta de ortografía, algo escrito de forma más pedestre, tenderá a no creerte", desarrolla al respecto. "No entiendo cómo esto está pasando ahora, no lo alcanzo a entender", continúa este veterano de *El País*, aunque desliza que puede tener relación con "la deficiente enseñanza de la lengua que se da hoy en día en institutos y universidades".

En el momento en el que concedió la entrevista para esta investigación, Grijelmo era director de la Escuela de Periodismo de *El País* y cuenta algo ilustrativo sobre la adaptación al *Libro de estilo*:

> Es el único libro que le damos a los alumnos porque es un máster basado en la práctica, pero hay que tener en cuenta que es un periodo de aprendizaje. Muchos de ellos es la primera vez que reciben normas de este tipo y, a lo largo del año, van entendiendo las claves. Luego pasan a la redacción y se dan cuenta de que ellos saben más del *Libro de estilo* que los redactores pero, como son jóvenes que llegan como becarios, no se atreven a decirles que algo está mal. (comunicación personal, 2020)

Grijelmo también aprecia una diferencia fundamental que no suele aparecer en estos debates: la distinción del periódico a través de ese estilo. "Cuando empecé a escribir, había un afán por distinguirse de los demás, y esa causa se construía a través del intelectual colectivo que era *El País*", comenta.

> Este periódico fue el primero que puso la firma del redactor en la primera línea, mientras que el resto la colocaba al final. Lo hicimos para distinguirnos y dar más importancia al autor. En las grafías de los personajes de la época hacíamos la transliteración correcta al castellano, porque los demás lo hacían mal. Por ejemplo, escribíamos Yasir Arafat y los demás ponían Yasser Arafat.
>
> En *El País* se daba el orgullo de que lo estábamos haciendo bien y que éramos distintos. Eso, que era un valor, se ha convertido en ser igual que los demás. En todo

> caso, algunos redactores quieren escaparse por tener una información distinta, una exclusiva, pero no por un estilo propio.
>
> Utilizando los recursos del lenguaje que se tienen por correctos y cultos es como se es distinto. Si a alguien le dices que tiene que cambiar algo porque el *Libro de Estilo* lo dice así, la respuesta es que todo el mundo lo hace de otra manera. Pues precisamente por eso hay que hacerlo como en el *Libro de estilo*, porque ese es su objetivo: distinguirse. Ese espíritu se está perdiendo porque el periodista actual no encuentra valor en diferenciarse. (comunicación personal, 2020)

En cambio, Grijelmo apunta que "la desaparición de los correctores es clave, pero no es solo eso" y descarta que la aceleración de ritmos de trabajo que ha traído la tecnología sea causante de estos errores ya que, señala, "se tarda lo mismo escribir burro con b que con v". "Si sabes cómo se escribe, se tarda lo mismo en empezar con el sujeto que con el complemento circunstancial. No es un problema de tiempo o agobio con el trabajo, sino de saber hacer las cosas y tener criterio", apostilla. También rechaza que la causa esté en los procesos digitalizadores:

> Es coincidente en el tiempo, pero no causa. El problema es lo que tenemos en la cabeza, porque la tecnología es una herramienta. He pasado por todos los estados de la tecnología y el asunto es qué tienes en la cabeza cuando vas a escribir, ya sea con máquina, Atex o directamente para la web. Soy la misma persona y lo importante es qué formación tengo, qué quiero comunicar, qué conocimientos he ido atesorando, no tanto la herramienta que utilizo. (comunicación personal, 2020)

Sea como sea, lo cierto es que la reducción de documentalistas y correctores seguía siendo señalada, aunque ahora con más dureza, por los lectores. En 2011, la entonces defensora del lector de *El País*, Milagros Pérez Oliva (2011), publicó una tribuna en la que repasaba las numerosas quejas que había recibido por los errores ortográficos gramaticales e, incluso, documentales que habían aparecido en el periódico durante agosto de ese año. "En los últimos meses ha aumentado el número de quejas por errores", explicaba, a la par que reconocía que se habían dado casos de fallos no corregidos pese a haber sido publicados varios días antes.

Pérez Oliva admitía que esta sucesión de errores –en especial, los de documentación– provocan "un gran daño al prestigio del diario, pues el lector experto en esa materia puede preguntarse, con razón, cuántos errores habrá en los temas que no domina". De hecho, llega a hablar de que la lista de fallos que recopila muestra una "radiografía de nuestras carencias", que son "demasiadas para los estándares de calidad a los que aspira este periódico".

Al igual que sus antecesores en el cargo, la defensora del lector subrayaba que la dirección del periódico es "plenamente consciente" del problema, pero esta vez añadiendo que Moreno protagonizó un "severo reproche a toda la redacción por la gran cantidad de errores que se cometen". También pidió "un diagnóstico sobre las causas de este deterioro", aunque adelantando que entre las causas hay "un problema de exigencia individual, un problema de supervisión y también un problema de formación", pero no menciona la desaparición de puestos de trabajo.

En este sentido, Villena considera que algunas polémicas protagonizadas por *El País*, "hubieran sido inimaginables antes, como fue la portada con la foto [falsa] de Hugo Chávez moribundo" en 2013, ya que "había una serie de controles y filtros" (comunicación personal, 2018). En aquella ocasión, el diario publicó una noticia titulada *La foto que* El País *nunca debió publicar* para dar las siguientes explicaciones:

> *El País* cambió en la madrugada de este jueves su edición impresa para retirar una fotografía falsa facilitada por la agencia española Gtres Online que mostraba supuestamente al presidente venezolano, Hugo Chávez, intubado en una cama de hospital durante el tratamiento de una grave enfermedad en Cuba. La imagen también fue retirada de la página web, donde permaneció una media hora, aproximadamente entre las 3.50 y las 4.20, también durante la madrugada.
>
> A los pocos minutos de colocar la imagen en internet, el periódico supo por las redes sociales que la imagen no era de Chávez, sino que procedía de un vídeo de 2008 sobre una operación a un paciente sin relación con el mandatario. *El País* rectificó inmediatamente en su página web e informó de ello, dando detalles de lo sucedido a lo largo de todo el día de hoy.

> Asimismo, con un gran esfuerzo logístico, procedió a frenar la distribución de ejemplares con la foto falsa y a retirarlos de los puntos de venta de España, Europa y América. ("La foto que El País nunca debió publicar", 2013)

Lo más llamativo es que aquel artículo se cerraba mencionando que este episodio había alcanzado a los grandes medios de referencia, haciendo hincapié en que "las cabeceras de referencia destacaron el comportamiento de *El País* por la rapidez a la hora de rectificar, pedir disculpas y retirar los periódicos con la foto falsa de los puntos de venta".

6.6.5. El ERE en *El País*

Finalmente, el "plan de reestructuración" de Prisa acabaría traducido en un ERE para 2.500 trabajadores de la empresa, que se sumaban a los 900 trabajadores despedidos en 2010, que afectaron a distintas empresas del grupo, como Cadena Ser, *Cinco Días*, Prisa Revistas o Prisa TV. Este ajuste no llegaría a la redacción de *El País* hasta octubre de 2012, cuando se anunció un ERE para un tercio de la plantilla.

Hasta ese momento, *El País* no había registrado ni un ejercicio de pérdidas desde su fundación en 1976, algo poco habitual en los grandes periódicos europeos. Así, el ERE se vio facilitado por la reforma laboral de 2012, recién aprobada, que añadía a la legislación española la reducción de ingresos –y no la entrada en pérdidas– como causa para su ejecución. Fue ese argumento, junto con la previsión de futuras pérdidas, lo que Prisa alegó para ejecutarlo. Unos meses antes, un editorial del diario ya había mostrado su postura favorable a este cambio, impulsado por el Gobierno de Mariano Rajoy:

> Donde también ha avanzado esta reforma es en precisar las causas objetivas del despido. Encadenar tres trimestres de caída en las ventas permitirá poner en marcha el mecanismo de ajuste del empleo.
> (...)
> En síntesis, la reforma es profunda y significativa en el aspecto de las indemnizaciones y en la precisión de las causas objetivas de despido, aunque debería reformular mejor

> cómo y dónde deben aplicarse los estímulos a la creación de puestos. De esa forma, además de convencer a las autoridades europeas de la voluntad de realizar reformas económicas, se conseguirá optimizar la creación de empleo cuando se produzca la reactivación de la economía. ("El ajuste va en serio", 2010)

Prisa explicó que los ingresos del grupo se habían reducido en 200 millones de euros desde 2007, debido al descenso de la difusión (-22%) y de la recaudación publicitaria (-65%), mientras que los costes de plantilla no habían sufrido variaciones ("A nuestros lectores", 2012), con un "coste medio por empleado" de 88.000 euros. Además, si en el año 2000 los beneficios eran de 90 millones, en 2011 las pérdidas fueron de 450 millones, siendo el primer ejercicio negativo de su historia. "El diario ganó en una década más de ochocientos millones de euros y ante la primera proyección de pérdidas a futuro se deshizo de un tercio de la plantilla", recordaba Rusiñol (2013, p. 45).

Carcar hace hincapié en que "convertir los medios y la información en un negocio es algo relativamente novedoso (…) Eso no siempre ha sido así" (comunicación personal, 2018). En esta línea, añade que "*El País* tampoco nació como un negocio en sí mismo", sino como un "apéndice de alguien que tenía un proyecto empresarial, pero los beneficios no eran su máxima aspiración. (…) Entrar en esa concepción de la información como un bien más, que se trocea y se vende, tiene riesgos".

> Podríamos casi decir que [*El País*] ha entrado en una normalidad mala. Durante mucho tiempo fue rentable, y eso llevó a una especie de espejismo que ha acabado así. Cuando los modos tradicionales de información han perdido terreno, *El País* se ha dado contra la pared... Con un elemento añadido que hace a este periódico caer en lo que han caído otros medios, y es que los directivos, que no propietarios, terminan por adueñarse de ese proyecto que han gestionado, sin éxito, durante años. Hay pocos ejemplos en los que periodistas de éxito han sido también empresarios de éxito. Ha habido pocos casos, y el de Prisa y *El País* no ha sido uno de ellos. (comunicación personal, 2018)

No obstante, la retribución del Consejo de Administración se triplicó en el primer semestre este año respecto al mismo tramo del anterior, pasando de 3,6 a 10,3 millones de euros (Lapetra, 2011), mientras que el propio Cebrián la sextuplicaba y alcanzaba los

12 millones anuales en 2011 –en gran parte, debido a los bonus que obtuvo por atraer la inversión de Liberty–, a las puertas de perder 450 millones. Es algo que muchos le afearon, ya que con ese dinero se podían contratar a 500 periodistas –en ese momento, la redacción contaba con cerca de 450 profesionales– respetando el convenio colectivo (Rusiñol, 2013), que fijaba 24.000 euros brutos anuales para la categoría más baja. Sin ir más lejos, el ERE de *El País* pretendía ahorrar 14 millones con este ajuste laboral.

Unos meses antes del anuncio del ERE, se habían publicado filtraciones sobre este despido colectivo, algo que hizo que los trabajadores comenzaran a preparar un escrito de reprobación a Cebrián –que en julio de 2012 había sido nombrado presidente del grupo–, quien visitó la Redacción de *El País* para dar explicaciones y "a su manera, se disculpó", tanto "por sus comentarios como incluso por cobrar los bonos que, según dijo sin ruborizarse ante la asamblea de redactores, le habían obligado a percibir" (Rusiñol, 2013, p. 26). Eso sí, aquel día negó que se fuera producir el ERE, que llegaría unos meses más tarde y en términos muy similares a los que se habían filtrado.

6.6.5.1. ¿Viejos y analógicos? La justificación del ERE

El Comité de Empresa ("'No podemos seguir viviendo tan bien' (y 2)", 2020) de *El País* pidió la anulación del ERE y su sustitución por "la posibilidad de bajas voluntarias y otros procedimientos de ahorro en la masa salarial", teniendo como línea roja la ejecución de despidos. La empresa lo rechazó y, antes de comenzar las negociaciones con los trabajadores, presentó una lista de despedidos. Según el comunicado presentado por esta organización al término del encuentro con los directivos, Cebrián habría señalado que la plantilla estaba "envejecida" debido a la escasez de profesionales con "perfiles digitales".

Aun así, la web de *El País* no fue incluida en la memoria del ERE que Prisa encargó a una consultora externa. "El diario lleva años con el *Digital First* (prioridad total a internet) y la memoria ni siquiera cita a la web en sus cálculos de 'productividad'. ¿Cómo se explica un olvido tan increíble? Los consultores nunca supieron explicarlo", critica Rusiñol (2013, p. 47). Y es que, como subrayan González Díez y Pérez Cuadrado (2013), "el problema de la prensa no es un problema de adaptación tecnológica", pues esto tiene

su origen en "causas más profundas", si bien "la coincidencia en el espacio temporal con el fenómeno de la digitalización no ha hecho sino acelerar los resultados" (p. 54).

Esta percepción del problema, basada únicamente en la adopción tecnológica, también se vio reflejada en las declaraciones de Cebrián, quien, además, empezó a criticar duramente *El País*, algo que dejaba perplejos tanto a sus lectores como a los accionistas de Prisa y los anunciantes del diario. Por ejemplo, en la Asamblea de la Sociedad Internacional de Prensa (SIP) de 2012, celebrada en Cádiz, sentenció:

> Los periódicos ya están muertos, el iPad e internet acabarán con la prensa de papel como el automóvil acabó con las carreteras a caballo. Cuando leo *El País* por la mañana no me interesa nada de lo que dice. Ya me conozco lo que dice. (Yunquera, 2016, p. 81)

En las mismas fechas, concedió una entrevista en la que insistía en esta perspectiva:

> Los libros tienen un futuro más claro en según qué nichos porque los libros, como objeto, tiene una belleza propia: son muy cómodos, son interactivos. Los periódicos no son cómodos, contaminan bastante el medio ambiente, desforestan mucho… yo digo que somos zombies. Ya nos hemos muerto. Lo que pasa es que, como buenos zombies, nos negamos a pensar que estamos muertos. Nos sentamos con los demás y ellos saben que somos zombies, pero nos aceptan en la mesa.
> (...)
> Creo que esto de la prensa, tal y como lo conocíamos, se ha acabado. No que se va a acabar; que se ha acabado ya. Y la migración de los medios tradicionales a los medios online es muy difícil, en el caso de *El País* y en todos los casos. Hasta el momento no se ha dado ninguna historia de éxito. Ayer les tuve que recordar en el comité de dirección que Instagram, hace año y medio, no existía. Que hace diez años no existía casi nada: Google estaba en mantillas, no había Facebook, MySpace, ni nada de lo que ahora hay. (Rodríguez, 2012)

Aquellas palabras, que fueron especialmente polémicas, hicieron que Cebrián tuviera que poner algunos matices. "Llevo 50 años haciendo periódicos en papel y me voy a morir haciendo periódicos en papel", dijo poco después (Barón, 2012). No obstante, sus

planteamientos no cambiaron mucho. Según relata Sáenz de Ugarte (2017), durante una reunión del Consejo de Administración de Prisa, Cebrián levantó su iPad diciendo: "Esto es el futuro".

> Como Moisés, enarbolaba las tablas de la ley –al menos, una– que debían servir para mantener a sus empresas a salvo de las tormentas digitales. La solución mágica que el profeta mostraba a sus seguidores (…) [La] crisis estructural no admitía remedios fáciles, todavía menos aquellos que se basaban en simplemente convertir los periódicos de papel en periódicos electrónicos, y que todo lo demás siguiera igual. (Sáenz de Ugarte, 2017)

Fraguas (2020) define lo anterior como una "pulsión papirocida alentada incomprensiblemente por Cebrián", destacando que, pese a haber sido "aplicada a las infraestructuras del diario" e "impregnar sus contenidos ideológicos editoriales", aquello no contaba "con una mínima planificación que columbrara las repercusiones que todo aquello tendría" (pp. 296-297). "Cuando vieron que el modelo tradicional comenzaba a resquebrajarse, vendieron internet como si fuera el maná. Es decir, resultó que internet era lo que nos iba a sacar de todos los problemas, cuando ese modelo de negocio no estaba claro que pudiera sustituir las anteriores fuentes de financiación", recopila Villena (comunicación personal, 2018).

De hecho, en aquel entonces los ingresos por publicidad *online* no compensaban ni remotamente los ingresos de los ejemplares en papel. Según fuentes citadas por Yunquera, 2016, un 20% provenía de los anuncios digitales, frente al 80% de la publicación impresa. Es decir, se había generado una nueva fuente de ingresos, pero mucho más barata que en papel, algo que tendría también sus propios efectos sobre los contenidos, disparando la competencia por las audiencias, tal y como se verá más adelante.

No fueron las únicas palabras polémicas de Cebrián durante el ERE. "El tema más preocupante es que la edad media de la plantilla es de 53 años", apuntó también el máximo ejecutivo de Prisa, que en ese momento acababa de cumplir 68 años. En otras ocasiones, rebajó sus palabras y explicó que "los problemas culturales tienen que ver habitualmente

con los problemas generacionales", enfatizando que "hay nativos de la era digital que no entienden nada y hay gente ya bastante madura que lo ha comprendido bien".

Pasado el tiempo, Villena recuerda aquellos planteamientos: "Años después, no vemos que *El País* haya reflotado. Eso fue una falacia. La cuestión es que ni se ha encontrado ni un modelo de periodismo ni de negocio que supla lo anterior" (comunicación personal, 2018). De cualquier modo, en el Comité de Empresa pusieron matices a la cifra que daba Cebrián, ya que "la empresa cuenta con profesionales jóvenes que no entran en su estadística porque no tienen un contrato laboral (colaboradores a los que nunca se les ha querido contratar pese a que realizan tareas estructurales)" (Comité de empresa El País, 2012a). No era solo cosa del diario de Prisa ya que, tal y como explica Ramonet (2011), los periodistas tradicionales estaban siendo "relevados por una nueva generación de 'freelance superexplotados'" (p. 38).

Los sueldos fueron otro de los puntos señalados por el exdirector de *El País*. "No podemos seguir viviendo tan bien", dijo en mitad del proceso de despido masivo. Una afirmación duramente criticada ya que, como indica Rusiñol (2013), Cebrián "no solo ha sobrevivido, sino que ha sextuplicado su retribución" (p. 23). "Hemos vivido bien si nos comparamos con el resto, con la media salarial del país. Más antes que ahora. Es decir, yo cuando entré en *El País* la diferencia de sueldo con lo que había alrededor era mayor que la que hay hoy", reconocía entonces el presidente del Comité de Empresa, Manuel González (2012), que hacía una puntualización: "Nosotros hemos tenido una filosofía: que todo el que trabajase allí tenía que recibir una remuneración que le permitiese llevar a sus hijos a la universidad. Era una frase hecha de los que crearon el sindicalismo en el periódico" (min. 36:09).

Sin embargo, lo cierto es que *El País* llevaba ya tiempo deshaciéndose de algunos perfiles veteranos. Fue el caso de Victorino Ruiz de Azúa, quien aseguró que, en represalia por haber respaldado una huelga siendo redactor jefe de cierre, la empresa le destituyó "sin explicación" tiempo después. Antes, le pusieron "una esquina de la redacción sin nada que hacer, durante un año". Fue lo que propició que negociara su salida

del periódico tras un pacto con la empresa. “No he sido el único. *El País* lleva echando gente mucho tiempo”, aseguraba.

> Desembarazarse de una gente que, como tiene una carrera prolongada, disfruta de salarios altos. Gente que pertenece a otra generación y cuyos valores, quizá más críticos, ya no interesan. Eso que ha dicho Juan Luis Cebrián de que los periodistas entran en la tercera edad a partir de los cincuenta años no es nuevo. Y en el caso de Javier Moreno es una obsesión. (...) *El País* lleva tiempo arrinconando a profesionales uno por uno y echándolos bajo capa de prejubilación. Con indemnizaciones razonables, en otros tiempos, ahora ni eso. Ahora el desmantelamiento de la legislación laboral permite a *El País*, envuelto en la bandera del progresismo, echar a gente a la calle pagándoles menos de un año de salario de indemnización. (Díaz Caviedes, 2012)

Meses antes del anuncio del ERE, Gumersindo Lafuente había abandonado *El País* por diferencias con la dirección en cuanto a la estrategia digital del periódico. Sin embargo, en una entrevista concedida en septiembre de 2012, apuntaba en una dirección similar a la de Cebrián, diciendo que “los dinosaurios no pueden renovar el periodismo” y que “han de mutar en ardillas, que es lo que pide el nuevo escenario. Animales más pequeños, extremadamente ligeros y capaces de reproducirse con mucha facilidad” (Gómez, 2012).

“Los dinosaurios, ante esa sensación de ser agredidos por nuevos actores que intervienen en un mundo donde ellos antes eran un oligopolio, generan capas y estructuras para protegerse”, continúa la metáfora de Lafuente, que concluye sosteniendo que estos mecanismos de protección generan “incapacidad” para “comprender”, por lo que tienden a “fracasar en el intento de dar ese gran salto a un nuevo mundo” (Gómez, 2012). El entrevistador le interpela, planteando una cuestión crucial para el futuro del periodismo:

> P: Por ir al grano, ¿de qué comen las ardillas?
> R: Te contesto a eso, pero luego también hablemos de periodismo.
> P: Ya, es que el periodismo con la cuenta a cero es más difícil.
> R: Estamos en un momento revolucionario. Esto no es una transición. Es una verdadera revolución. Cuando da comienzo una revolución es imposible saber cómo va a terminar (…)

> P: Pues a mí me sigue sin quedar claro cómo comen las ardillas.
> R: Lo primero, las ardillas han de acostumbrarse a comer menos que los dinosaurios.
> P: Ganar menos, entonces.
> R: Las estructuras de los nuevos medios tienen que ser diferentes. Más ligeras y más eficientes. Los medios deben identificar su valor añadido, sus talentos y qué aportar de nuevo en el discurso periodístico que genere la creación de unas audiencias. Eso es lo único estratégico. Lo demás hay que organizarlo de otra manera. (Gómez, 2012)

Dos años más tarde, al poco tiempo de ser nombrado director, Caño comentó lo ocurrido con el ERE en una entrevista. "Se hizo porque no quedó más remedio. Porque la empresa entró en un periodo de dificultad económica innegable y había que reajustar la plantilla", defendió, aunque declaró no conocer el salario de Cebrián, que era público y fue publicado por distintos medios durante aquellos meses:

> R: No creo que su retribución sea el problema financiero de la empresa. En absoluto. (…) Los salarios de cada uno de nosotros son parte. Lo que no puedes hacer es que nuestros ejecutivos no estén bien pagados. Porque los perderías.
> P: A cambio sí has perdido muchos periodistas.
> R: Y ejecutivos. Pero ¡claro que este periódico necesita periodistas! Y este periódico hubiera sido mejor si hubiéramos podido conservar a todos esos periodistas en la plantilla. (Pastor, 2014)

6.6.5.2. La huelga en *El País*

Tras el fracaso de la primera reunión de negociación, la plantilla de *El País* convocó una huelga de tres días –del 6 al 8 de octubre de 2012– que contó con el 80% de participación, según la empresa. Al día siguiente de la movilización, el Comité de Empresa lanzó un comunicado en el que exigía la dimisión del entonces director de *El País*, Javier Moreno, al que acusaron de haber presionado y amenazado a redactores que se negaban a firmar sus noticias, en señal de protesta por el ERE (Comité de empresa El País, 2012b). Según relata Caño (2022a), cuando Moreno acudía a la reunión para discutir con su equipo el siguiente número, los redactores se levantaban y recitaban el nombre de los despedidos.

El ERE también generó “inquietud y malestar” en una parte importante de los colaboradores del periódico, que enviaron una carta al Comité de Redacción para trasladar su “preocupación” por los acontecimientos relatados (en especial, las acusaciones de censura que habían hecho algunos trabajadores). Asimismo, expresaban su “reconocimiento a la Redacción”, denunciando que “estos episodios suponen un paso más en el deterioro de los valores fundacionales” del diario, cuya plantilla “ha adquirido una experiencia imprescindible y obtenido un merecido prestigio nacional e internacional”.

Entre la veintena de firmantes del documento, destacaba la pluralidad de perfiles, incluyendo los nombres de Mario Vargas Llosa, Almudena Grandes, Julián Casanova, Rosa Monter, Maruja Torres o Fernando Sabater. (“Las principales firmas de El País denuncian su "inquietud y malestar” por los casos de censura”, 2012).

La empresa, por su parte, redujo estas acusaciones a “una advertencia” a quienes realizaron esta acción, ya que “su actitud podía considerarse como ruptura unilateral del contrato”. Lo dijo en un artículo sin firmar que, en la edición de papel, fue publicado en el hueco del Defensor del Lector (“A nuestros lectores”, 2012). En él, también apuntaban que “una empresa como *El País* se debe, como cualquier otra, a sus accionistas”, pero que “su propiedad no incluye el derecho de información de los ciudadanos”, que tampoco pertenece “a los redactores del diario, sino a sus lectores”. A ello, añadían: “Prisa lleva más de cuatro años sin repartir dividendos ordinarios. (…) Las minusvalías registradas por los accionistas han sido muy cuantiosas, sin que ello haya afectado hasta el momento a la capacidad adquisitiva de los trabajadores”.

Además, negaban que los cambios en el accionariado hubieran tenido influencia en los procesos informativos, acusando de “mezclar lo que era y es un conflicto exclusivamente laboral con análisis que afectan a la credibilidad e independencia del diario”. “Podemos asegurar que no existe diario en español, y probablemente tampoco en ninguna otra lengua, que cuente con semejantes sistemas de prevención a la hora de garantizar su independencia editorial”, agrega.

Una de las voces más críticas contra ese texto fue la de Ruiz de Azúa, que dijo sobre el entonces consejero delegado de Prisa que había seguido "una trayectoria incomprensible que le ha convertido en uno de los emblemas del mal, del capitalismo de rapiña y descarnado que se ejerce en este país". Además, denunció que "algunas de las prácticas del equipo de dirección de *El País* recuerdan extraordinariamente a los hábitos y las prácticas del franquismo", en referencia al citado artículo, que considera "un insulto a la inteligencia".

> Es un texto confuso, farragoso, mal escrito y lleno de falsedades, en el que se llega al punto de admitir que ha habido críticas y quejas pero se atribuyen a "intereses nunca declarados", "demagogia populista", "tendencias libertarias de muchos de quienes ocupan las redes sociales", "la insidia que emana del fracaso de algunos competidores", "la envidia y los celos de determinados profesionales que sobrevaloran su propia capacidad e influencia…". Es increíble. Es el lenguaje de un editorial de los años sesenta del *Arriba*, el diario del partido único del régimen franquista.
>
> (...)
>
> Casi hacia el final de él hay algo terrible. Se explica al lector que *El País* es un caso único en el mundo por el sistema de garantías de que disfruta la redacción respecto a los dueños. Y se lleva la soberbia del señor Cebrián, por cierto, al extremo todavía más increíble de afirmar que todas estas garantías se desarrollaron por iniciativa suya y no a demanda de los periodistas.
>
> (...)
>
> Hay un ejercicio que cualquiera puede hacer en casa. Como todos los lectores saben Prisa está hoy en manos de un fondo buitre estadounidense, Liberty, que dirige un millonario germano-estadounidense, Nicolas Berggruen. Si el lector se toma la molestia de ir a la web de *El País* y escribir correctamente el nombre de Nicolas Berggruen en el cuadro de búsqueda encontrará que, desde mediados de 2010, cuando su fondo aporta 650 millones de euros y entra como copropietario en Prisa, el diario ha publicado una media docena larga de artículos suyos sobre las más variadas temáticas. (...) El señor Berggruen se convirtió de repente en un oráculo, un articulista de lujo del que se publican artículos a página entera desde mediados de 2010, cuando metió dinero en *El País*. Al margen de las muchas informaciones en las que se habla de él y de su grupo, claro, incluida una entrevista que un subdirector del periódico fue a hacerle a Bruselas, nada menos. Antes de esa fecha, esa persona simplemente no

> existía. *El País* de Juan Luis Cebrián y de Javier Moreno llama a esto "independencia completa de la redacción frente a los accionistas". (Díaz Caviedes, 2012)

Fue una sucesión de hechos que supusieron la reprobación tanto de Moreno como Cebrián, con votaciones de la redacción pidiendo la dimisión de ambos por amplia mayoría –algo sin precedentes–, abriendo así una fuerte brecha entre dirección y plantilla. Sobre este punto, Rusiñol (2013) señala que "es muy difícil encontrar precedentes en un gran medio de referencia de que la plantilla exija la dimisión de sus directivos. Y por amplísima mayoría" (p. 26). Ruiz de Azúa relata una reunión entre Moreno y el comité de redacción del periódico que viene a colación:

> El comité le preguntó si pensaba dimitir, después de que la asamblea de trabajadores se lo pidiera formalmente en una carta. Y Moreno, según el acta del comité de redacción, respondió: "No voy a dimitir, tengo el respaldo pleno del Consejo de Administración del periódico y del grupo, que son ante los que respondo de mi gestión". Me cuesta pensar en otro director de un gran periódico europeo capaz de responder aportando esas razones. Algunos lo pensarán, pero no son tan tontos de decirlo. ¿Por qué? Porque se produce una fractura con la redacción. Estás diciendo que diriges un periódico como si fuera una fábrica de tornillos –con todos los respetos para los trabajadores de la metalurgia que se dedican a hacer tornillos–, pese a que la redacción de un periódico sea un equipo fundamentalmente intelectual que no produce resultados mecánicos, sino que genera criterios de información y puntos de vista. Si te debes en exclusiva a la propiedad, no puedes dirigir una redacción. Y si afirmas que quieres dirigirla así, como un capataz, estás renunciando a cualquier tipo de autoridad profesional o moral. Y lo peor de todo es que cuando lo hace no miente. Refleja a la perfección el papel que él juega en el periódico. (Díaz Caviedes, 2012)

Este veterano de *El País* también cargaba duramente sobre Moreno, señalando que "está en la dirección porque es el hombre al que no le tiembla la mano al hacer lo que está haciendo". Sobre este punto, recuerda que "*El País* le mandó de corresponsal a Alemania y a los treinta días le pidió que volviera para encargarle la dirección de *Cinco Días*", algo que vincula a que el entonces director del diario económico "se negó a empezar a despedir gente", por lo que "buscaron a alguien que estuviera dispuesto a hacerlo: Javier Moreno" (Díaz Caviedes, 2012).

Entre la plantilla, también hubo quien sí apoyó al entonces director. El caso más destacado es el de Caño (2022a), que ocuparía su puesto dos años más tarde. Según explica en sus memorias, se sintió "obligado" a tomar esta postura, aunque asegura que no conocía "muy bien las circunstancias exactas del conflicto" (p. 247), pese a que el conflicto contó con una amplia cobertura mediática a nivel nacional e internacional (Minder, 2015) y él estaba en un puesto de responsabilidad en ese momento. Así lo relata:

> Mantuve mi firma en los artículos cuando otros decidieron retirarla a petición del Comité de Empresa y, sin que nadie me lo pidiera, decidí participar por teléfono en una de las asambleas más agitadas para hacer oír mi voz a favor de Javier Moreno. Lo hice contra corriente, en condiciones muy difíciles –algunos de los participantes en la asamblea se oponían a que yo hablase– y plenamente consciente de que con esa intervención me ganaría muchos enemigos entre los componentes de la redacción, por no decir en el Comité de Empresa. Sin embargo, sentí que era un momento crítico en la historia del periódico, que el director y la propia empresa se encontraban al borde del precipicio y que todos los años de gloria vividos antes en *El País* exigían de mí ese sacrificio. (Caño, 2022a, pp. 247-248)

Finalmente, el 7 de noviembre, los trabajadores convocaron una nueva jornada de huelga, que contó con un seguimiento del 95% en la redacción, según el Comité de Empresa, y de un 79%, según la dirección. Aquello no impidió que el periódico saliera a la calle en una edición de 48 páginas, gracias en gran parte a los teletipos de agencia, la publicación de noticias sin firmas y la supresión tanto de la información territorial como de cuadernillos ("El País se publica en papel y web pese a la huelga del 79% de los trabajadores", 2012).

6.6.5.3. El ERE definitivo

El domingo 11 de noviembre de 2012 se comunicó el despido, vía correo electrónico, a 129 trabajadores. En un inicio iban a ser 149 empleados, pero la empresa decidió reducir la cifra unilateralmente, pese a no llegar a un acuerdo. Unos meses después, un acuerdo entre Prisa y el Comité de Empresa consiguió mejorar las condiciones, si bien los

segundos no quedaron satisfechos con lo firmado, aunque aceptaron porque los trabajadores votaron mayoritariamente a favor (Castro, 2013).

Con este nuevo trato, los despidos pasaron de 20 a 38 días por año trabajado (hasta un máximo de 24 mensualidades), además de añadir "un complemento equivalente a la mitad de su salario mensual", aunque sin superar los 190.000 ni bajar de los 20.000 euros.

> En el caso de los trabajadores de entre 58 y 60 años, percibirán una indemnización que, sumada a su prestación por desempleo, suponga el 70% de su sueldo en el momento del despido. Para los que hayan cumplido ya los 60 años, la compensación podrá llegar al 75% de su retribución. En cualquier caso, la cantidad total no podrá ser inferior a 20 días de salario por año trabajado con un tope de entre 12 y 14 mensualidades en función de la edad del trabajador.
>
> Además, se abre la puerta a que haya bajas incentivadas, es decir, treinta trabajadores podrán acogerse motu proprio al despido colectivo. Cada voluntario deberá ser reemplazado por alguno de los compañeros que salió de la empresa en noviembre. No obstante, si más de cinco trabajadores se adscriben al ERE, la empresa se reserva el derecho de vetar hasta la mitad de estas bajas.
>
> Los trabajadores de la plantilla han aceptado una rebaja salarial del 8% de media, que oscila entre el 4% para los salarios de entre de (sic) 33.000 y 40.000 euros hasta el 11% para los de 100.000 euros o más. Los trabajadores que cobren menos de 33.000 euros están exentos de esta medida. (Castro, 2013)

En aquella lista de afectados por el ERE aparecían algunos periodistas emblemáticos del diario, como Ramón Lobo o Javier Valenzuela, además suponer una drástica reducción de las redacciones regionales (Cataluña, Comunidad Valenciana, Andalucía, Galicia, País Vasco y la parte dedicada a la Comunidad de Madrid de la redacción en la capital) y de la sección de fotografía. Ruiz de Azúa recuerda otros de los despidos más sonados:

> *El País* ha echado a los dos cronistas de asuntos judiciales que son simplemente un referente nacional. No se puede entender la información judicial en la España de los últimos quince años sin la firma de estas dos personas, Txetxo Yoldi y Julio Martínez

> Lázaro. (...) Una compañera de *El País* decía el otro día en Twitter que en Estados Unidos les habrían dado el Pulitzer, mientras que en España les echan a la calle a través de un mensaje de correo electrónico anónimo con una indemnización irrisoria. ¿Por qué les echan? No porque sean malos, sino porque no son rentables en términos contables, estrictamente mercantiles. Las empresas solo quieren gente a la que pagar menos. (Díaz Caviedes, 2012)

Otra salida especialmente dolorosa para *El País* fue la de Enric González, columnista de referencia que llevaba tiempo siendo especialmente crítico con el rumbo de la empresa. Ya en 2009 tuvo un importante enfrentamiento con la dirección, que le censuró una columna en la que hablaba, de forma indirecta, de los propietarios de Prisa y Cebrián.

"No quiero ponerme en lo peor, pero cualquier día, en cualquier empresa, van a rebajar el sueldo a los obreros para financiar la ludopatía bursátil de los dueños", escribió en aquel artículo, que acabó siendo publicado en el blog de Ignacio Escolar (2009). Finalmente, se acogió al ERE de forma voluntaria, algo que explicó en una columna publicada en JotDown, donde llegaba a afirmar que Cebrián le causaba "horror y una cierta repulsión":

> Pero prefiero pensar que está enfermo y que la cura a su enfermedad no puede pagarse con dinero. No debe de ser, como pensé hace unos años, un simple caso de ludopatía bursátil. Si fuera así, habría recuperado ya la lucidez. Dudo que lo suyo tenga remedio. Es una lástima.
>
> Después de 27 años en *El País*, creo que debo irme. La decisión de despedir a un tercio de la redacción me permite acogerme, sin negociaciones particulares, a la indemnización que se establezca para el colectivo. *El País* ha hecho por mí mucho más que yo por él y hasta no hace mucho confiaba en que pese a la crisis, la general y la del sector, lograría superar sus disfunciones. Ya no confío. (...)
>
> He escrito estas líneas con vergüenza. Que yo deje un empleo carece de interés. Que más de diez docenas de periodistas sean despedidos de un periódico que baña en oro a sus directivos y derrocha el dinero en estupideces es bastante grave. Que en España haya millones de personas sin trabajo y con muchísimas dificultades para llevar una

> vida digna, mientras algunos se enriquecen a costa de la miseria ajena, es una tragedia. (González, 2012)

Al día siguiente de que se comunicara el ERE, el 12 de noviembre, Estefanía publicó un artículo en el que no mencionaba en ningún momento la situación en *El País* –algo que podía haber dado al traste con la columna, como ya había ocurrido antes– pero sí abordaba la cuestión entre líneas. Sobre la reforma laboral, apuntaba que "el problema del mercado de trabajo español es, sobre todo, de crecimiento de la economía y de mala calidad del tejido empresarial, no de la legislación laboral ni de su rigidez". Y añadía un ejemplo con el que se antojaba difícil no pensar en el elefante en la habitación de George Lakoff.

> Con tantos y tan distintos ERE, en todo tipo de compañías, se podría filmar hoy la versión española de la americana *The company men*, una de las películas que mejor definen uno de los efectos más lacerantes de la larga crisis que estamos padeciendo (el paro y sus consecuencias económicas, psicológicas…) (...).
>
> *The company men* relata un expediente de regulación de empleo en un grupo empresarial norteamericano en el que una de las unidades de negocio comienza a perder dinero mientras las otras siguen siendo rentables. (...)
>
> Uno de los cuadros intermedios despedidos aporta dos datos relevantes: los emolumentos del primer ejecutivo de GTX equivale a 700 veces el de un trabajador medio ("¿Trabaja 700 veces más?", se pregunta); el año de los despidos masivos (se anuncia otra tanda de otros 5.000) ese primer ejecutivo ha aparecido en la lista del *Wall Street Journal* como uno de los mejores pagados (22 millones de dólares).
>
> Pero la película no es la vida de los vencedores, sino de los perdedores de la crisis de la empresa, la mayor parte de ellos miembros de la clase media –"alimentaban a sus familias, compraron casas, mandaban a sus hijos a la universidad… era gente que sabía su valor" – que van entrando en una espiral de miedo, ansiedad y angustia cuando ven que son sustituidos, en el mejor de los casos, por otros como ellos, pero sin hijos, sin hipotecas, con sueldos mucho menores y condiciones de trabajo más leoninas.
>
> Uno de los que finalmente se queda en la empresa, con el síndrome de culpa del superviviente del desastre a cuestas, comenta al primer ejecutivo de la compañía:

> "Construimos algo aquí, juntos, juntos. No fuimos ni tú ni yo, sino muchos, muchos. (…) Era buena gente". Y este le contesta: "No violamos ninguna ley. Ahora trabajamos para el accionista". (Estefanía, 2012)

González (2012), del Comité de Empresa, considera que es "inconcebible que no estén" en *El País* algunas firmas históricas que fueron alcanzadas por el ERE y señala que Prisa rechazó las ofertas de reducción salarial para evitar los despidos: "Lo que están planteando es que quieren otro modelo de información, y no precisamente de calidad. Estás buscando otra cosa: competir con Google, el corta-pega…" (min. 37.59).

La entonces presidenta de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM), Carmen de Riego, también publicó un artículo en el que señalaba que este ERE era un "punto de inflexión" y cargaba contra las declaraciones de Cebrián sobre la edad media de los periodistas de *El País*, tachándolas de "imperdonable error de alguien que fue periodista y que ahora no sabe ver lo que aporta la veteranía y la experiencia en una redacción" (De Riego, 2012).

De hecho, las diferencias generacionales también tuvieron su papel en el conflicto. Fraguas, por ejemplo, recuerda que "hubo mucha gente que solo había trabajado en *El País* y llevaba ahí toda una vida", algo que supuso "una especie de trauma psicológico".

> … la empresa que te había cuidado en plan paternalista, muy típico del franquismo, de repente se choca con el siglo XXI de golpe y con las condiciones laborales que la gente más joven ya conocíamos. Nosotros sabíamos lo que había fuera, pero ellos no. También es verdad que los más jóvenes que nos íbamos a la calle pensábamos "de qué voy a vivir ahora, de qué voy a comer", y los veteranos que se iban a la calle pensaban "cómo voy a pagar ahora mi casa de Menorca". Eran otro tipo de preocupaciones. (comunicación personal, 2019)

Riveiro pone en contexto el ERE, donde muchos vieron un punto de inflexión, aunque no fue del todo así. "La precarización empieza en el momento en el que el grupo Prisa contrata a gente para hacer la edición digital de *El País* con unas condiciones distintas y en una empresa distinta a la que se utiliza para hacer el papel", recuerda este periodista

(comunicación personal, 2019), enfatizando que "un mismo producto y una misma marca lo hacen dos empresas distintas con condiciones laborales diametralmente opuestas".

> Somos víctimas de esa precarización, incluso yo, que llegué antes que la crisis estallara del todo. Nunca voy a llegar a los niveles de la gente con la que comparto hoy trabajo en el Congreso y no son mucho mayores que yo. Llegaron tres o cuatro años antes, cogieron otro momento. Nosotros ya no lo vamos a coger. Hubo un proceso de precarización que sigue, que no solo se da en medios, está generalizado. Pero en prensa dependes al 100% de la publicidad y el golpe ha sido muy fuerte.

En efecto, tras la crisis se ha profundizado en esa "una precarización generalizada de las contrataciones laborales (…) que se contagió a todo el sistema, al empleo de jóvenes becarios y recién licenciados" (Díaz Nosty, 2012, p. 441). Según González, del Comité de Empresa de *El País* (comunicación personal, 2020), "muchísimos jóvenes periodistas están trabajando a tiempo completo cobrando una quinta parte de lo que cobraba la persona que hacía ese trabajo hace diez años y que fue despedida en un ERE".

De este modo, "el perfil joven consiste en que el más joven cobre muchísimo menos, incluso por más horas o trabajar sin contrato", ya que "no encuentran otra opción y la forma de meterse a trabajar es aceptando becas, sin sueldo o con sueldo superreducido, o colaboraciones como falsos autónomos". Además, añade otra arista, y es que "hay una falta de conciencia de clase, de que somos asalariados y o nos organizamos contra los que manejan el tinglado o estamos fastidiados".

Desde esta perspectiva, Ramonet (2011) apunta que el papel de las redacciones como "intelectual colectivo" está amenazado por una "desaparición silenciosa": "Como comunidad –con su tradición, de debates, su jerarquía y sus ritos–, está también en vías de desmantelamiento rápido o de gran transformación" (p. 37). En opinión de Rusiñol (2013), los despidos masivos han "servido para extirpar de las redacciones las referencias de lo que eran las empresas antes de la burbuja", de modo que "se han llevado por delante la memoria de lo que el periodismo fue en un momento no tan lejano". Así, considera que han tenido "efectos devastadores" pues "se ha roto la cadena básica de aprendizaje en esta profesión imposible de aprender solo en los libros" (p. 14).

En el contexto del ERE en *El País*, Nemesio Rodríguez López (2012), entonces vicepresidente de la Federación de Periodistas de España (FAPE), criticó que "las empresas solo ven números", auspiciadas por gerentes sin contacto con el día a día de la plantilla, por lo que "no les afectan las cuestiones sentimentales o las cuestiones de conocimiento de la valía profesional de una persona".

> Los editores mienten constantemente: no cesan de repetir –y se lo he oído cantidad de veces a la AEDE[7]– que el futuro del periodismo es el periodismo de calidad, el periodismo exclusivo, por el que vas a cobrar, con contenidos buenos. Pero… ¿Contenidos buenos hechos por quién? Por becarios mal pagados, mal remunerados, sometidos a unas presiones de los poderes que tienen escasas posibilidades de afrontar. (…) Nosotros lo sostenemos, que el futuro del periodismo está en la calidad. Pero… ¿Cómo se va a hacer una información de calidad si estás echando a las personas que tenían las mejores fuentes, que tenían los mejores contactos y que tenían la mayor capacidad para saber que una determinada fuente no le estaba vendiendo una noticia falsa? (min. 32:50)

6.6.5.4. La pérdida de identidad y credibilidad

Una de las consecuencias más reseñadas del ERE fue la afectación a las credenciales de *El País* como diario de referencia, un asunto sobre el que se llevaba alertando desde hacía décadas e, incluso, ya en los primeros años del periódico (De Pablos, 2001; Fraguas, 2020), pero que ahora parecía más justificado que nunca. Tal y como apunta el exredactor Fraguas (comunicación personal, 2019), aquello también acabó alcanzando a la audiencia de *El País*, tanto por las formas como por el fondo de este proceso de despidos.

> Aquello fue muy triste, también un golpe fuerte para los lectores, que no se imaginaban que eso fuese a pasar en su periódico. (...) El equipo de recursos humanos que se encargó de gestionar el ERE lo hizo de la peor manera posible. Si tenían que amputar un brazo, lo que hicieron fue usar un serrucho oxidado y sin anestesia.

[7] AEDE son las siglas de la Asociación de Editores de Diarios Españoles, cuya actividad se desarrolló entre 1977 y 2017, cuando se refundó y pasó a llamarse Asociación de Medios de Información (AMI).

> Se despidió de la peor forma posible y luego se fue negociando uno a uno la mejora de las condiciones. Y cuando eso se hizo, pasando de 20 días a 38 por año trabajado, y ya había 120 personas fuera de *El País*, se ofreció una ronda de bajas voluntarias y prejubilaciones, en lugar de hacerlo al revés. En todo ese proceso hubo publicidad y la gente lo conoció, así que eso también minó la credibilidad de la cabecera. El equipo gestor de esa época, tanto en lo editorial como lo administrativo, no solo hizo daño a los trabajadores por despedir, es que dañó profundamente a la propia cabecera, la propia marca.

Sin embargo, el ERE o la gestión de la crisis no fueron los únicos elementos que hicieron perder esa aura al diario de Prisa, sino que coincidió con otra serie de dinámicas. El hecho de haber sido pieza fundamental en la construcción del sistema surgido tras la Transición le ha convertido también en un espejo del mismo, ya que no solo le afectan causas económicas, sino también políticas e institucionales. En expresión de Ruiz de Azúa,

> *El País* ha sido un emblema de la España de la Transición y de pronto se ha convertido en símbolo del capitalismo de rapiña que se ejerce en este país. Su historia representa bien lo que ha ocurrido en España, que estaba supuestamente a la cabeza del progreso europeo y universal y que, de repente, no puede pagar las pensiones, el seguro de desempleo o los medicamentos porque resulta que tenía los bolsillos llenos de agujeros. Es una metáfora del país. Antes para bien, ahora para mal. (Díaz Caviedes, 2012)

"Hace 30 años, para la clase dirigente de este país, y para las clases subordinadas también, los medios de información eran el Telediario, la Ser y *El País*", defiende Riveiro (comunicación personal, 2019), que lo ilustra con una anécdota profesional. "Hice una beca en *ABC* y recuerdo que me comentaban que la portada de *El País* y lo que decía se comentaba en las reuniones de los jefes. Lo comentaban porque era el referente", destaca este periodista, que considera que es algo que "se ha perdido por decisiones editoriales, económicas y de subordinación a los intereses empresariales del grupo y de su máximo dirigente, Cebrián".

Este exredactor amplía el foco y sugiere que es algo que "tiene que ver más con la pérdida de confianza de una sociedad más instruida, más preparada, más leída", donde también apunta a factores como el auge de las redes sociales y los periódicos nativos digitales, que multiplicaban la oferta informativa disponible.

"He vivido la época en la que se decía, y era verdad, que algo no era noticia si no salía en *El País*. Hace 30 años era así, aunque saliese en el telediario. Eso ha desaparecido, ningún medio tiene ese poder", sostiene González (comunicación personal, 2020), aunque es algo que achaca más a la llegada de internet: "Aquello es algo que no va a volver. Eso es algo que les tiene bastante preocupados, porque el monopolio de la mediación, no de los periodistas, sino de las empresas de información, está en cuestión".

Conviene recordar que en 2007 se produjo la aparición del diario *Público*, que por su orientación editorial pudo provocar el trasvase de lectores tradicionales de *El País* a sus páginas. Aunque la edición en papel de este periódico dejó de llegar a los kioskos en febrero de 2012, se mantuvo la versión digital, además de que muchos de los despedidos fundaron otros proyectos (*Eldiario.es*, *Infolibre*, *La Marea*) dirigidos a una audiencia más o menos similar. Para Riveiro, es algo que tiene mucho que ver con que "la gente ya está buscando otra cosa porque ha perdido la confianza en *El País*":

> Cuando llega la crisis mucha gente se va a la calle, algunos con mucho dinero y otros con muy poco. Pero por otro lado se abrieron oportunidades de trabajo, aunque en una lógica muy capitalista de competición: surgen decenas de cabeceras, la gente se pone a trabajar y se invierte mucho dinero. La atomización da oportunidades, veo mayor diversidad y una democratización de acceso a determinada información, algo que no siempre es bueno: también hay acceso a desinformación de forma muy notable. De todos modos, la influencia de las principales cabeceras sigue siendo la influencia de las principales cabeceras, a las que quizá se han sumado *El Confidencial* y *Eldiario.es*. (comunicación personal, 2019)

En cualquier caso, durante estos años se ha profundizado en el proceso de pérdida de credibilidad de la prensa. Según el informe *Digital News Report* de 2022, elaborado por el Reuters Institute for the Study of Journalism (2022) de la Universidad de Oxford, la

confianza en el periodismo está en su nivel más bajo desde 2017, con descensos en todos los periódicos de carácter nacional, si bien *El País* sigue apareciendo como el diario mejor valorado por los encuestados. Así, el 42% asegura confiar en él, mientras que un 29% no lo hace y el 28% se muestra escéptico. Fraguas apunta sobre esta cuestión:

> Antiguamente, la gente llevaba *El País* debajo del brazo y lo hacía con orgullo. Llegó un momento que hubo gente que tenía vergüenza de que vieran que estaba leyendo *El País*. Con todo, siempre ha sido un periódico bastante mejor que el resto. Hay áreas muy buenas en otros periódicos y muy buenos periodistas, pero en general... Es como si ves una película de Woody Allen: una mala película suya casi siempre es mejor que la media de las películas que hay en la cartelera. A lo mejor no es buenísima, pero siempre tiene unos mínimos de calidad.
>
> Hubo una expresión muy buena sobre la precarización que utilizó un compañero en una asamblea: ¿cuánto plástico se le puede meter a un Rolex y que siga siendo un Rolex? (comunicación personal, 2019)

Para Rusiñol (2013), la pérdida de confianza de estos años está relacionada con el hecho de que los "medios de referencia son parte fundamental de este sistema en crisis y difícilmente pueden ser, en consecuencia, los más adecuados para narrar esta crisis" (p. 15). En esta línea, Sampedro considera que tanto el periódico como Cebrián habrían renunciado "a la credibilidad pública en favor de la cotización bursátil; que no dependía de la calidad ni del número de trabajadores" (2014, p. 190).

> La crisis económica actual tiene su paralelo y parte de su origen en una profunda crisis del sistema informativo. No en vano los grandes medios inflaron con ahínco la burbuja inmobiliaria y financiera. Resulta manifiesto el compadreo mediático con los responsables del fraude del que hemos sido objeto. En el periodo de expansión y vacas gordas les ensalzaba encarnando a unos líderes desarrollistas, garantes de prosperidad. Cuando se manifestaron los problemas, publicitaron sus promesas de que refundarían el capitalismo. Y, luego todos se olvidaron de recordárselas. Se les aseguró, además, la impunidad de sus conductas pasadas. Era también la impunidad de la Prensa que no había hecho nada por evitarlas. (p. 184)

6.7. Entre la banca y las tecnológicas: los cambios de poder en *El País*

Tras el estallido de la crisis, el poder de la banca y las grandes tecnológicas sobre los medios de comunicación se dispara. En Prisa, lo primero se tradujo en la entrada de importantes entidades financieras en su accionariado como forma de adelgazar su deuda. Es un cambio que también se percibiría en la línea editorial de *El País*.

En paralelo, internet continúa ganando terreno y, como consecuencia, las grandes tecnológicas lideran ese movimiento. La consecuencia es que Facebook y Google se convierten en un intermediario esencial para la supervivencia de los periódicos digitales, mientras que los de papel continúan languideciendo.

En esta etapa, se agudizan las consecuencias del modelo de acceso gratuito, que depende completamente tanto del volumen de contenido publicado como del tráfico que este genere. De este modo, los periodistas continúan incrementando su carga de trabajo mientras que *El País* apuesta por los contenidos de carácter viral.

Además, en 2014, se nombra director a Antonio Caño, que probablemente sea la gestión más controvertida de la historia del periódico, algo que se debió tanto a la línea editorial que marcó como a su transformación del modelo de redacción, además de por el complicado contexto político y económico en el que tuvo lugar.

6.7.1. La banca se hace fuerte en Prisa

La entrada de Liberty en el accionariado de Prisa, y los consiguientes ajustes, supuso la reducción de su deuda de 5.000 a 3.500 millones en tres años, aunque eso no evitó que la cotización de la compañía se siguiera hundiendo. En 2013, sus acciones valían la décima parte que antes de la llegada del fondo. Por su parte, Rusiñol (2013) señala:

> Con la operación de Liberty solo han ganado las partes contrayentes: de un lado, los tiburones del fondo, que se aseguraron una remuneración anual del 7 por ciento [de

> las acciones especiales de Prisa suscritas por Liberty] durante tres años y, en el caso de Berggruen, el aval para sus pretensiones intelectuales (...) Y del otro, Cebrián, quien acabó concentrado todo el poder en sus manos, se aseguró un sueldazo blindado durante tres años hasta 2013 y, además, se ha embolsado ocho millones de euros como gratificación extraordinaria por la operación de Liberty –como previo por salvar a Prisa–, según consta en la documentación remitida a la CNMV. (p. 34)

En 2012, el año del ERE, también hubo nuevos cambios en el accionariado. En julio, la Junta de Accionistas "aprobó la conversión en capital de parte del crédito puente suscrito con varias entidades ante la imposibilidad de pagarlo" (Rusiñol, 2013, p. 40). Así, Santander, CaixaBank y HSBC –estas dos últimas, fueron dos de las entidades que financiaron la OPA de Sogecable– pasaron a controlar el 20%, superando así a la familia Polanco, cuyo poder e influencia en Prisa seguía menguando.

Sobre este punto, Rusiñol (2013) recuerda que, en una crisis económica, "la gran mayoría de temas calientes tienen que ver con la banca, ya sea directa o indirectamente" (p. 113), motivo por el que la financiarización de Prisa no era un caso particular, sino la punta de lanza de lo que estaba ocurriendo en otros medios españoles. Juste (2017) incide en que, en el caso de Santander, se produjeron distintos momentos delicados en este tiempo, como "el indulto de Zapatero a su consejero delegado, Alfredo Sáenz; o el archivo de la causa por evasión de impuestos desvelada por la lista Falciani". (p. 268)

Donde también se ha visto un importante cambio ha sido en los incentivos de grandes empresas y bancos para entrar al accionariado de un medio de comunicación o concederles un crédito. Santamaría (2017) recuerda que tanto en Prisa como en la mayoría de los conglomerados mediáticos nacionales "siempre han estado presentes en su consejo de administración entidades financieras, en forma de participaciones de capital, orientadas a obtener rendimiento de sectores emergentes de actividad" (p. 288).

Fue algo que ya se vio en las guerras televisivas de los años 90 y que casi nunca cumplió las expectativas. La llegada de la crisis hizo que las esperanzas sobre este negocio se terminaran de desplomar.

> … pasada esa primera efervescencia, la banca percibe que la inversión financiera en los *media* no reporta ningún beneficio y que, al contrario que en el sector inmobiliario, resulta muy complicado enajenar activos periodísticos o audiovisuales, y, a continuación, gestionarlos. Su principal interés reside, entonces, en el control de la agenda mediática, y para ello, ni siquiera es preciso figurar en el consejo de administración de los grupos de comunicación; basta tan solo con seguir concediendo préstamos o líneas de circulante a estos grupos y mantener así compromisos crediticios que es preciso cumplir para seguir con la consiguiente actividad empresarial. (p. 288)

> De este modo, el nuevo escenario muestra una dependencia respecto a la banca mucho mayor que los anteriores. Albornoz, Segovia, Almiron (2020) indican que "los valores y premisas de Prisa se han visto progresivamente desbordados por sus problemas financieros", además de que "la financiarización de la empresa condujo, paradójicamente, a una grave crisis financiera dentro de Prisa, que a su vez condujo a una reestructuración corporativa muy severa dirigida únicamente por objetivos de eficiencia financiera" (p. 43). Es algo que, apostillan, "tuvo un impacto extremadamente negativo en el nivel de independencia de Prisa y amenaza con reducir aún más los niveles de profesionalidad, calidad de contenidos y pluralismo" (p. 44).

A los pocos meses de su entrada en el accionariado, ya se empezaron a notar los efectos en la línea editorial del periódico. Rusiñol (2013) pone algunos ejemplos:

> La gota que colmó el vaso fue la publicación, en septiembre de 2012, de una información del acto de investidura de Fainé como doctor honoris causa de la Universidad San Ignacio de Loyola de Lima. La pieza iba acompañada de una generosa foto, distribuida por la propia Fundació La Caixa, y el texto estaba construido a partir de la copia automática de párrafos enteros del comunicado de prensa, según denunció el Comité de Redacción ante el director.

> Según una nota difundida posteriormente, el director asumió que alguien había hecho mal su trabajo como periodista. Pero inmediatamente después, el periódico publicó otra gran foto de Fainé, en la apertura de la sección de Madrid, besando a una mujer enferma en silla de ruedas en un programa del Instituto San José con financiación de la Obra Social de La Caixa. Y a los dos días, una tribuna de Opinión con su rúbrica,

> "La clave, la internacionalización", solo unos días antes de "reaparecer" con otra generosa foto junto al príncipe Felipe. (p. 42)

No fue el único aspecto en el que se notó la influencia de esta entidad, según este autor:

> La nueva preponderancia del banco de La Caixa ha llegado aparejada de la mayor influencia que el entorno del Opus Dei ha tenido nunca en el gran diario de los progresistas en España. Su presidente, Isidro Fainé, es, según un perfil publicado en 2007 por el propio *El País*, "un hombre de profundas convicciones religiosas próximo al Opus Dei". Y a él se atribuye el nombramiento y ascenso de Fernando Abril Martorell, consejero delegado de Prisa y hombre fuerte del Consejo de Administración, también próximo al Opus, devoto de misa diaria, con seis hijos y esposa en la órbita de los Legionarios de Cristo.
>
> Este nuevo *statu quo* próximo al Opus Dei no se limita a la gestión, sino que ha empezado a impregnar incluso el área editorial: el hijo del ex ministro de UCD, que procede de la banca de inversión, ha expresado en varias reuniones su malestar con la línea del diario en temas de religión, que juzga anticatólica. Música para los oídos del subdirector de Opinión, un ex maoísta reconvertido en *neocon* con ingredientes de cristiano renacido.
>
> La presión ha empezado a dar frutos hasta el punto de que el mismo director del periódico ha llegado a reunirse con el Domund –Obras Misionales Pontificias– y poco después el periódico acogía en sus páginas un largo reportaje sobre sus voluntarios, "Las otras misioneras", una insólita previa –tratándose de *El País*– publicada dos días antes de la jornada anual de recaudación en las iglesias. (p. 41)

Pese a ello, Cebrián seguía negando que hubiera presión alguna por parte de los bancos. "Eso necesariamente pesa en las decisiones de los directores. Pero no es porque un banco diga "no hagas esto". Es más, yo diría que en eso los bancos son –hasta donde yo conozco– bastante profesionales… a veces incluso más profesionales que algunos medios", declaró en una entrevista (Rodríguez, 2012).

Lo cierto es que las palabras de Cebrián (1997) a finales del pasado siglo resultaron premonitorias: "El problema fundamental de nuestros grupos de comunicación es su tamaño reducido frente a los conglomerados extranjeros (…) O logramos crear grupos de comunicación españoles suficientemente fuertes o seremos finalmente colonizados" (pp. 80-81). Juste (2017) indica que no es una cuestión que haya afectado únicamente a los medios de comunicación, sino también a otras grandes empresas españolas:

> Frente a ellos, los dueños y gestores de estas empresas, la *beautiful people* del PP y del PSOE, ven cómo poco a poco su poder e influencia sobre estas empresas se va diluyendo, tras una pugna sin respiro con los grandes fondos de inversión. Sucedió con Abengoa, con FCC, con Prisa y continuará con otras como Ferrovial. (p. 284)

En esta etapa, llegaría un acontecimiento crucial: la aparición del fondo Amber Capital, dirigido por Joseph Oughourlian, que en unos años acabaría convirtiéndose en el principal accionista de Prisa. Ya en 2016, alcanzaron el 19,2% de las acciones de Prisa, superando a la familia Polanco, que entonces tenía el 17,52%, de modo que se convirtieron en los máximos accionistas. En cambio, su entrada en el accionariado se produjo después de haber tomado posiciones cortas, algo que también hizo, precisamente, en Abengoa y FCC.

> Desde los primeros registros de posiciones cortas, el fondo Amber es el que más ha intervenido, al acecho de bajadas pronunciadas que le reportaran beneficios. (...) Quizá lo más paradójico de todo es que, durante los meses de mayor presión sobre Zapatero y la deuda española en 2010, momento en que hizo los principales recortes, Amber tomó posiciones cortas en Prisa por valor del 14,429 % del capital. En esos meses Prisa tocó fondo y cayeron un 57 % sus acciones hasta agosto. Sin embargo, no fue hasta diciembre de 2014 cuando hicieron aflorar su participación en Prisa con el 3 %. Un año después, los dirigentes de los fondos Amber Capital y de International Media Group (IMG, con un 8,2 %) entraban en el consejo de administración del grupo mediático. Era un movimiento atípico, ya que no acostumbran a tomar posiciones en los órganos de gobierno. (p. 285)

Para aquel entonces, Prisa ya había vendido su participación en Mediaset, algo que ayudó a que su deuda se redujera a 2.580 millones a finales de 2015. (García Santamaría, 2017, p. 292). No fueron los únicos ajustes de costes que hicieron en estos años.

Entre 2008 y 2015, Prisa despidió a cerca de 6.500 trabajadores, mientras que se producía una refocalización de Prisa hacia sus negocios tradicionales, por lo que en 2013 había firmado un acuerdo para recomprar sus acciones de la división de radio a 3i Group plc. De este modo, se volvía a la misma estructura anterior a la crisis, donde Prisa tenía el 80% y el Grupo Godó el 20%. En 2022, de hecho, se haría con el 100% (Albornoz, Segovia, Almiron, 2020).

También siguió un proceso similar con Santillana, ya que en 2019 recuperaría el 25% que vendió diez años antes, de modo que volvía a contar con la propiedad íntegra de la compañía. No sería por mucho tiempo, ya que apenas un año después se desharía de la parte española de la editorial, que suponía un 21% del total.

6.7.1.1. Antonio Caño llega a la dirección

Mientras tanto, hubo un nuevo cambio en la dirección. El Consejo de Administración de *El País* nombró director a Antonio Caño, que tomó posesión el 4 de mayo del 2014, coincidiendo con el 38º aniversario del periódico. Se trataba de un perfil de edad más avanzada y más conservador, algo que se percibía en sus postulados ideológicos, informativos y laborales (Soteras, 2014b). Según el elegido, Cebrián consideraba que "el periódico hacía tiempo que había perdido fuelle, que se había hecho rutinario y aburrido, que no había sido capaz de subirse adecuadamente a la ola digital y que, de seguir así, el futuro de *El País* se veía sombrío" (Caño, 2022a, p. 266).

Para el ya director, la elección se debía a que, pese a contar con una dilatada trayectoria en el diario, "conservaba un punto de distancia respecto a la cultura y el estilo de *El País*" que le iba a permitir tener un "papel agitador" (Caño, 2022a, p. 266) que buscaba en el perfil. Así recuerda la conversación que tuvieron:

> La primera [pregunta que hice] fue la de si él era consciente de que yo tenía fama –absolutamente inmerecida, añadí– de discrepar de la línea editorial de *El País*. «¿Que eres un poco de derechas? Sí, algo he oído. ¿Es verdad?», me dijo. «No, no es verdad,

> pero tampoco soy de izquierdas, y creo que esta es la posición adecuada para ser periodista», le contesté. Sin poder dar fe de la literalidad de sus palabras, me respondió algo así: «Todo eso me importa bastante poco; eso de derechas o izquierdas creo que tiene poco sentido hoy en día». Y enseguida dio este tema por zanjado. (p. 267)

Tal y como establece el *Estatuto de la Redacción* de *El País*, se realizó una consulta no vinculante sobre el nombramiento en la Redacción, con un censo de 300 participantes y una participación del 73,6%, donde obtuvo un 42,9% de los votos a favor, mientras que el 38,5% optó por el 'no' y el 20,7% dejó su papeleta en blanco. Para entender este rechazo, hay que retrotraerse a lo ocurrido unos meses antes.

Cebrián había encargado a Caño –entonces corresponsal en Washington– un informe sobre la situación del periódico, documento que fue enviado por error a decenas de periodistas de la plantilla. En él, criticaba duramente al equipo directivo por no conectar "ni con la Redacción ni con la sociedad a la que debe abrirse el diario" y proponía la sustitución de Javier Moreno al frente del periódico.

Así, admitía también la pérdida de credibilidad de la cabecera, la falta de motivación de los trabajadores y las carencias a la hora de establecer prioridades en la agenda informativa (Soteras, 2014; Sáenz de Ugarte, 2014). Sobre este episodio, Caño (2022a) recuerda lo siguiente:

> *El País* no estaba bien. La crisis económica, el conflicto por los despidos del ERE habían hundido la moral de toda la organización. Desde el punto de vista periodístico, el momento no era mucho mejor. El periódico languidecía en una rutina aplastante. La parcialidad de algunas noticias y el sectarismo de algunos de sus responsables eran solo una parte del problema. A todas luces hacía falta una inyección de vigor y de frescura intelectual. El escrito estaba concebido para la exclusiva lectura del presidente de la compañía, por lo que incluía un lenguaje franco que no hubiera utilizado en otro contexto. Pero, por desgracia, el texto, enviado por correo electrónico, acabó en manos de otros destinatarios. Cebrián sospechaba que el grupo estaba siendo víctima de un hackeo, pero yo me temo que fue culpa de mi falta de destreza. El caso es que, sin quererlo, enseguida trascendieron mis propósitos y mi nombramiento, por lo que hubo que anunciarlo oficialmente de inmediato. (p. 273)

En cualquier caso, la remodelación de la redacción que había ideado Caño necesitaba plazos más amplios, pero nada más llegar hizo algunos cambios prácticamente inmediatos en la organización del periódico. Así, nombró nuevos jefes en las principales secciones y creó cinco nuevos departamentos (Noticias, Reportajes, Investigación, Última Hora y Estilo), cuatro corresponsalías internas (judicial, política, Interior y Economía Internacional) y una Mesa de Edición para el periódico en papel (Soteras, 2014c). Por su parte, tanto Estefanía como Gallego-Díaz dejaron de formar parte del Comité Editorial tras la llegada de Caño.

Además, *El País* publicó una noticia en la que explicaban algunas de las transformaciones que estaba experimentado la confección y distribución de noticias. A primera hora de la mañana, se producía la "reunión de audiencia y liderazgo" a la que asistían diez personas, entre ellas el consejero delegado de *El País*, entonces Manuel Mirat, y el director general, Ignacio Soto, además del propio Caño. El objetivo era hacer "un seguimiento de los resultados de tráfico de cada una de las secciones del periódico" (Elola, 2015).

"Elaboramos nuestro menú informativo con los criterios de calidad de siempre y apoyamos la cobertura de aquellos en los que vemos que existe un interés del lector", aseguraba Jorge Rodríguez, redactor jefe de la sección España hasta 2016, que pasó a ser jefe de Última Hora. Caño, por su parte, admitía que "los medios han dejado de ser un lugar desde el que se sienta cátedra (…) Hoy, lo que establecemos con los lectores es una conversación" (Elola, 2015).

El discurso oficial de *El País* ha sido claro sobre esta cuestión desde hace años: lo que buscan es "presencia en las redes, en los móviles", ya que "la monetización de esa audiencia es el desafío". "Datos, datos, datos. Estamos en la era de los datos y el diario no permanece ajeno a ello: la audiencia es un criterio clave", explicaban en una nota que era de lo más ilustrativa sobre los cambios en el modelo tanto de este como del resto de periódicos. (Elola, 2015).

6.7.2. El poder de las tecnológicas sobre *El País*

A medida que se recrudecía la situación económica de los medios de comunicación –y otras muchas industrias tradicionales–, las tecnológicas estadounidenses consolidaban su posición dominante. Como consecuencia, la industria mediática comenzó a denunciar con mayor dureza que estas empresas se estaban enriqueciendo a su costa.

Ya en 2009, el propio Cebrián (2009) había señalado a estos intermediarios, que consideraba que estaban limitando "las inversiones en capital humano, necesarias para garantizar un mínimo de exigencia en los contenidos". De hecho, apuntó directamente al agregador de noticias de Google, Google News, "donde las máquinas, no las personas, establecen el acceso a las noticias disponibles en la red. Éste es hoy el sistema de información más utilizado en el mundo y el que menos invierte en garantizar el rigor, la jerarquía o la calidad de las noticias" (p. 153). En esa época, avisó de que los periódicos

> … han perdido su centralidad como formadores de la opinión pública a favor de un intercambio de información sin límites y gratuita a través de internet, lo que puede acabar con la calidad y el rigor de la información. Esto puede llevar a cambiar del modelo de la democracia representativa a una democracia participativa, en la que los propios usuarios de internet son los informadores, los protagonistas y los lectores de las noticias". (Gómez-Borrero, 2010, p. 110)

Al mismo tiempo, las tecnológicas argumentaban que sus plataformas eran una importante fuente de tráfico (y, por tanto, de ingresos) para los medios de comunicación. También hay periodistas que lo vieron así. Por ejemplo, Lafuente critica la postura de la industria mediática en España, pues considera que la "patronal de los diarios llevaba años pensando que la solución era demandar a Google para que pagase sus pérdidas". Su solución pasaría por "innovación, tecnología y modificar las estructuras", a lo que agrega: "No pidan al nuevo negocio, todavía inmaduro, que pague las facturas del viejo negocio" (Gómez, 2012).

Esta tensión entre empresas tradicionales y los nuevos intermediarios de Silicon Valley tuvo su réplica en prácticamente todos los países en los que operaban. En España,

el principal conflicto entre los editores de medios de comunicación y Google lo protagonizó la entrada en vigor de una nueva Ley de Propiedad Intelectual en 2014, que imponía el pago de tasas a los agregadores de contenidos por enlazar y mostrar noticias.

De este modo, cualquier web tendría que abonar el llamado canon AEDE a la patronal de los editores, el Centro Español de Derechos Reprográficos (Cedro), que se llevaba una comisión del 15%. El punto más polémico era la irrenunciabilidad del cobro para los medios, que estaban obligados a recibir ese dinero.

La respuesta de la empresa de Mountain View fue cerrar Google News en España, algo que echaba por tierra la recaudación que esperaban, que ascendía a los 80 millones de euros anuales. Años después, apenas habían recogido 10.000 euros de media al año (Cano, 2020). En 2022, el Gobierno español aprobó un real decreto ley para modificar la Ley de Propiedad Intelectual que eliminaba la mencionada irrenunciabilidad y daba la posibilidad de que cada empresa periodística negociara directamente con Google o, si así lo preferían, continuara con el modelo de Cedro. De forma casi instantánea, el servicio de noticias de la tecnológica volvió a abrir en junio de 2022 (Méndez, 2022).

6.7.2.1. Las becas de Google y Facebook

Poco después del cierre de Google News en España, paralelo a conflictos similares en otras latitudes, Google decidió aliviar las tensiones con el sector. A mediados de 2015, la tecnológica anunció el lanzamiento de Digital News Initiative (DNI), un fondo de 150 millones de euros que se invertirían durante los tres años siguientes en "proyectos que muestren nuevas formas de pensar en la práctica del periodismo digital", de modo que se fomente "el periodismo de alta calidad a través de tecnología e innovación" en Europa.

Los medios asociados a este proyecto fueron, además de *El País* en España, *Les Echos* (Francia), *FAZ* (Alemania), *The Financial Times* (Reino Unido), *The Guardian* (Reino Unido), *NRC Media* (Holanda), *La Stampa* (Italia) y *Die Zeit* (Alemania). Además, participaron organizaciones de periodistas como European Journalism Centre (EJC), Global Editors Network (GEN) e International News Media Association (INMA).

> El acuerdo tiene tres pilares. El primero es el desarrollo de productos: Google y los editores de noticias establecerán un grupo de trabajo para que los editores puedan "incrementar los ingresos, el tráfico y la participación de los grupos de audiencia". Este grupo de trabajo agrupará a editores "grandes y pequeños" para innovar en publicidad, vídeo, apps, conocimiento y análisis de datos, periodismo remunerado y Google News.
>
> (...)
>
> Como segunda área de trabajo, Google "ofrecerá apoyo y estimulará la innovación en periodismo de noticias digitales durante tres años". (...) Las solicitudes se valorarán teniendo en cuenta el nivel de innovación, la viabilidad y el impacto potencial de los proyectos", añade la nota.
>
> Además, la DNI invertirá una cantidad no determinada en "nuevos recursos" para formación y desarrollo para periodistas y salas de redacción en Europa. (...) Google también financiará estudios sobre el entorno cambiante de los medios, incluyendo inicialmente un informe ampliado de Reuters Institute Digital sobre conductas de consumo y uso de noticias en Europa, abarcando 20 países. ("Google y los grandes editores europeos firman su primer acuerdo", 2015)

A través de esta iniciativa, Google invirtió 115 millones de euros, repartidos entre 559 proyectos, entre 2015 y 2018. De ellas, 39 fueron en España –llegaron hasta 10 millones de euros en este periodo–, en expresión de Cancela (2019), "la industria más indefensa ante este mercado" (p. 202), provocando que hizo que los periódicos nacionales compitieran "encarnizadamente para presentarse ante Google como los mejores embajadores de sus planes" (p. 203).

> En definitiva, debido al pequeño capital invertido en la prensa, Google alcanzaba una gran rentabilidad a la hora de que su autoridad fuera justificada ante enormes masas de usuarios. (...) Los editores y propietarios, que no dejaban de ser pequeñas piezas de una cadena de producción mucho más grande y poderosa, demostraban con toda claridad que cualquiera de sus lectores era blanco de este capitalismo que creaba un perfil de cada individuo para fines comerciales. Parecía incomprensible, pero, a pesar de su pacto diabólico con esta empresa, la crisis seguía siendo eterna para los

> periódicos, sus colaboradores continuaban ofreciendo artículos a cambio de un dinero que, al cambio, era similar al recibido por los repartidores de Deliveroo. (p. 228)

Un par de años más tarde, Facebook creó una iniciativa similar, llamada Facebook Journalism Project. Tal y como se explicó en las páginas de *El País*, uno de los primeros medios en firmar un acuerdo con ellos, el proyecto se basaba en "tres grandes pilares: el desarrollo de nuevos productos de Facebook en colaboración con medios de comunicación, el desarrollo de nuevas herramientas para los periodistas, y la identificación de noticias falsas". En este caso, lo primero que lanzaron fue un servicio de alertas en la red social. "Facebook apuesta por el periodismo de calidad", defendía el título de la nota publicada por el diario de Prisa (Seco, 2017).

Antes de aquello, *El País* y otros medios habían tratado de impulsar un servicio informativo en vídeo que era emitido en directo a través de Facebook Live desde 2016. Sin embargo, no parece que aquel modelo tuviera buena acogida, ya que su periodicidad fue algo irregular y acabó desapareciendo sin demasiado espacio. Además, poco después estallaría el escándalo de Cambridge Analytica, que hundiría la reputación de la tecnológica fundada por Mark Zuckerberg.

No fueron las únicas iniciativas que llevaron a cabo estas dos tecnológicas, que también lanzaron Facebook Instant Articles y Google Accelerated Mobile Pages (AMP). Se trataba de proyectos para facilitar la lectura de noticias, sobre todo en móvil, en un momento en el que las webs de los periódicos para estos dispositivos dejaban que desear, entre otras cosas, por una excesiva carga publicitaria.

Aun así, corrieron suerte distinta. La primera mantenía a los lectores dentro de la red social, algo que hizo que los medios fueran abandonando el proyecto. Si bien en AMP sí se visitaba la web, eso se hacía mediante el filtro de Google, que se aseguraba así un mayor control de los datos de los usuarios.

En esta línea, Caño (2022a) critica que internet "se ha convertido en el monopolio de tres o cuatro corporaciones, sin las cuales es prácticamente imposible sobrevivir en la red" (p. 322). En su etapa como director de *El País*, reconoce que tuvo que pedir ayuda

tanto a Google como Facebook, con cuyos representantes tuvo varias reuniones, tanto en España como en EEUU. Si bien reconoce que los intereses de cada parte "divergían", también hace hincapié en que "las tecnológicas, especialmente Facebook, fueron un buen sostén y nos facilitaron recursos para mantener con vida algunos de nuestros planes" (p. 308). Así relata cómo se fueron estableciendo algunos de estos acuerdos:

> La relación con los gigantes de internet exigía, a cambio de su apoyo a algunos proyectos, aceptar varias exigencias que, de alguna manera, condicionaban nuestro trabajo. Estábamos obligados, por ejemplo, a elaborar una producción permanente de vídeo para llenar los canales de distribución de Facebook. Es cierto que, gracias a ello, mejorábamos nuestros medios de televisión y podíamos incorporar nueva gente con perfiles más adecuados. Pero, al mismo tiempo, eso incrementaba nuestra dependencia de las tecnológicas. Era un círculo vicioso muy difícil de resolver: por un lado, necesitábamos dinero de forma urgente, mientras que, por el otro, la búsqueda de ese dinero impedía nuestro desarrollo autónomo.
>
> En el periodismo actual, los grandes editores han dejado de ser las cabeceras tradicionales. El mayor contenedor de noticias del mundo actual es Google News, que en abril de 2022 registró un total de 1.632.112.000 páginas vistas. Como periódico tradicional, solo el *New York Times* se cuela entre los cinco medios más vistos (sin contar los medios chinos) y solo *The Washington Post* se le suma entre los diez primeros. Eso, en cuanto a visibilidad. En cuanto a distribución e impacto, los periódicos y los periodistas están sometidos a la dictadura de las redes sociales. Cuando trataba con Facebook, más de la mitad de la distribución se hacía a través de ellos; es decir, más de la mitad de las personas que leían las noticias de *El País*, lo hacían desde Facebook. (p. 309)

"Facebook y Google solo tenían interés en que produjéramos mucho –necesitaban contenidos para sus plataformas–, pero no les importaba cómo lo hacíamos ni con qué contenidos ni con qué consecuencias", destaca también el entonces director de *El País*. "De seguir sus consejos al pie de la letra, nos hubiéramos convertido en un mero recipiente de noticias cortas y llamativas" (p. 322), asegura.

En este caso, la relación con Google llegó hasta el punto de convertirse en colaboradora de Retina en 2017, un suplemento sobre tecnología que habían lanzado en 2015. La presentación de este nuevo socio, que también era parte de los contenidos que abordaba esta sección, fue la siguiente.

> Google, la gran empresa tecnológica referente mundial en innovación, colabora con el movimiento Retina, la plataforma sobre transformación digital de *El País*. La mayor comunidad del mundo en español en torno a la innovación, la tecnología y los nuevos negocios cuenta desde hoy con la participación de Google. Una alianza que tiene como objetivo principal abrir debates constructivos que aporten diferentes puntos de vista sobre cómo nuestra sociedad puede ser más avanzada y competitiva.
>
> Lo hará desarrollando una narrativa estratégica que abarque los puntos clave de la transformación digital y su impacto, que se plasmará en distintos eventos a lo largo de un año sobre emprendimiento, marketing digital, educación, cloud computing, políticas y competencias digitales, entre otros, además de abordar múltiples temáticas dentro de la plataforma sobre el presente y futuro tecnológico. ("El País y Google, juntos en Retina para la transformación digital", 2017)

Ahí también se incluían unas declaraciones de Cebrián, que entonces era ya presidente de *El País*. "Las empresas de medios y las grandes tecnológicas tienen que colaborar estrechamente en la construcción de la sociedad digital", aseguró el también exdirector del diario: "Este acuerdo con Google nos permitirá seguir avanzando en la comprensión de la misma, la construcción de valores y significantes nuevos, y la educación de las nuevas generaciones cara a los desafíos del inmediato futuro".

Algo más tarde, en octubre de 2018, *El País* y una veintena de medios de todo el mundo, como *The Washington Post* o *The Economist*, anunciaban que se unían a The Trust Project. Se trataba de un consorcio internacional que había sido impulsado por la periodista Sally Lehrman y contaba, de nuevo, con la financiación de Google y Facebook, entre otros. Así lo contó el diario de Prisa en sus páginas:

> Con la creación de una serie de indicadores de confianza y estándares digitales, este proyecto busca identificar y preponderar la información de calidad de medios rigurosos.
>
> Se trata de una lucha coordinada contra la desinformación en internet. Para ello, cada web, y cada noticia, mostrará etiquetas claras que permitirán a los lectores reconocer el género de los artículos –noticia, análisis, opinión o contenido promocional por parte de anunciantes–, quién está detrás o la experiencia del autor. De esta manera, se pretende dar las herramientas suficientes a los lectores para que decidan si la información proviene de una fuente fiable. ("El País se une a The Trust Project para impulsar la transparencia", 2018)

Si bien es cierto que The Trust Project llevaba tiempo fraguándose, su implantación llegó en uno de los peores momentos para la reputación de las tecnológicas. El mencionado escándalo de Cambridge Analytica acababa de estallar y, con él, también quedaba en entredicho el papel de las plataformas digitales para abordar un reto como la lucha contra unas noticias falsas (Nieborg y Poell, 2018; Peirano, 2019). Ante las polémicas de remuneración y desinformación, la propia Facebook decidió cambiar su algoritmo, de modo que los artículos de medios de comunicación pasaran a un segundo plano, hundiendo así el tráfico por esta vía y obligando a las cabeceras a buscar nuevas formas de acceso a sus webs para mantener audiencias (Meese y Hurcombe, 2021).

La cuestión de fondo es que, en expresión de Cancela (2019), la descomposición de los procesos productivos del pasado desembocó en que "unas cuantas corporaciones los volvieran a recomponer colonizando las esferas de distribución", algo que solo se puede entender "desde el punto de vista del capital, no como un suceso aislado que convirtió a internet en el medio para revivir la edad dorada del periodismo" (p. 179).

> Una pregunta básica parecía ignorarse entonces: de no haber contraído matrimonio con la industria tecnológica, que había cercado internet, ¿hubiera sido posible superar la mayor crisis de la profesión en toda su historia y que continuaran naciendo periódicos nuevos constantemente? Digamos que cualquier periodista con afán de montar un tinglado mediático en internet estaba obligado a emprender un negocio con

> su propio capital, aunque siendo dependiente de las infraestructuras de los grandes imperios tecnológicos. (p. 180)

La otra cara es que, al igual que empezó a ocurrir con las entidades financieras, las tecnológicas no necesitan "tener voz en las salas de los consejos de Administración de ningún periódico para ejercer una influencia sin precedentes sobre el material informativo" (Cancela, 2019, p. 235).

> La solución definitiva para que nadie expresara preocupación alguna sobre el simple hecho de que alguien monopolizara toda la infraestructura donde se comercializaba la información, y precisamente este mismo hecho, fue tratar a la nobleza periodística como siempre se había merecido: con financiación. Así la educó y agasajó para que aprendiera a explotar su tierra y a monetizarla debidamente. Esta era su definición de innovación. ¿O debiéramos llamarlo mejor privatización? En efecto, muchos de los participantes en estos juegos desconocían que, en realidad, eran los del hambre en formato ultramoderno, pues comenzaban a competir por parcelas cada vez más pequeñas, menos productivas por la calidad del suelo mismo y con técnicas de regadío de conocimiento, basadas en la lectura de noticias mediante teléfonos móviles, cada vez más arcaicas, al menos ateniéndonos al increíble auge de otros dispositivos inteligentes. También era una muestra del estado moribundo de la prensa, la falsa narración sobre su papel en una democracia que se bifurcaba del capital debido a la propiedad privada de los medios de comunicación y, además, sacaba a relucir verdades valiosas para cualquier dialéctico.

6.7.2.2. La dependencia del tráfico: viralidad y volumen

Como ya se ha explicado, el modelo de negocio imperante de los periódicos españoles en internet se ha basado en el acceso gratuito en los contenidos y la dependencia total de la publicidad, una situación que se ha mantenido hasta bien acabada la década de 2010. Eso hace que, bajo estas condiciones, se base en la ya mencionada "economía del clic y del enlace", donde "la cantidad de clics que realizan los internautas en los *banners* publicitarios (y no su fiabilidad o su credibilidad) es lo que determina la rentabilidad de una información" (Ramonet, 2011, p. 124).

En este sentido, la segunda directora de la edición digital de *El País*, Jiménez, también hace hincapié en la gran cantidad de contenidos que publican las ediciones digitales de los periódicos cada día; en sus palabras, "sacar información a bulto por la necesidad de estar generando tráfico" (comunicación personal, 2019). "*El País*, *El Mundo*... seguramente publiquen unas 200 noticias al día o más, que es sacar prácticamente cualquier cosa", apunta.

En sus memorias, Caño (2022a) lamenta que el periodismo en internet "se hace con demasiadas prisas, con verdadera precipitación, sin el tiempo necesario para la imprescindible corroboración de los datos y el reposo de las ideas".

> Los periódicos se han convertido, en cierta medida, en fábricas de producir noticias, muchas veces sin ton ni son, con el único propósito de ampliar el abanico de lectores potenciales y alcanzar audiencias masivas, una de las vías más socorridas para compensar la brutal pérdida de ingresos por la caída de la publicidad y de la venta de la edición de papel. Los redactores de mesa elaboran una noticia tras otra sin el tiempo mínimo para documentarse al respecto o aportar al menos un dato o un ángulo propios. Cuando fui director de *El País*, la redacción del periódico producía por encima de 300 historias al día. Estoy seguro de que ahora, con una redacción más pequeña, se supera esa cifra si se incluyen pódcast y otros tipos de productos digitales. (p. 237)

Sobre esta idea, Cancela (2019) hace hincapié en la opacidad de los algoritmos de estas tecnológicas, algo que "obligaba a los periódicos a sustituir sus principios éticos o morales por los de la apuesta, pues la conducta de la audiencia era medida, comparada y evaluada para adivinar qué capturaría mejor su atención y datos" (p. 190), algo que se demostró como una forma de "conseguir dinero rápido" y, así, "sobrevivir durante un tiempo a la muerte de las antiguas imprentas":

> La pregunta, en este caso, era: ¿a quién diablos le importaba el rol de los periódicos o revistas en una democracia mientras fueran viables económicamente bajo esta imprenta digital? Cuando los ingresos por circulación digital crecieron un 300 por 100 entre 2012 y 2016, la respuesta era: a nadie.
> (...)

> Más bien, este círculo vicioso provocó que buena parte de los periódicos lo hicieran mediante una forma reificada de mercancías (algo así como comida basura para la mente) a través de Facebook, apelando a ingeniosos claims para aparecer en las primeras páginas del motor de búsqueda de Google o adaptándose a sus reglas SEO (Search Engine Optimization). Según algunos datos, cerca del 40 por 100 del tráfico de los periódicos provenía de Facebook, rivalizando únicamente con Google. (pp. 179-180)

Ahora bien, ¿cómo afectó este proceso digitalizador a la redacción de *El País*? Cuando se planteó inicialmente esta cuestión en el *focus group*, la respuesta fue unánime: "El soporte es lo de menos". "Se le dio mucha importancia, pero en realidad fue solo cambiar la herramienta de trabajo", apuntó Cristina, redactora del periódico. Según avanzaba el encuentro y se planteaban cuestiones concretas, los participantes declararon algunos de los cambios que han experimentado en su rutina laboral a consecuencia de esta transformación.

Beatriz, por su parte, explicó que "hay una obsesión por ser el primero en publicar, para posicionarse mejor en Google". De este modo, "cuanto antes publiques, mejor te posicionas; cuanto mejor te posiciones, más visitas recibes". No es lo único, ya que "antes podías ser más imaginativo en los titulares reportajeados", pero ahora siempre tiene que tener en mente determinadas palabras clave para posicionarse en Google. "Por ejemplo, en un reportaje sobre el caso Cifuentes, habría que poner en el titular 'máster', 'Cifuentes" y 'dimisión' para que se posicione bien", incide antes de poner otro caso sobre la mesa: "¿Por qué al ISIS le seguimos llamando ISIS aunque ya no se llame ISIS? Porque se busca mejor en Google, la gente sigue diciendo ISIS", indicó.

"El poder de Google nos afecta a todos", explica González (comunicación personal, 2020), el presidente del Comité de Empresa, que apunta directamente al mercado publicitario: "Todos los medios están en eso. Si no se ponen de acuerdo para frenarlo, Google lo seguirá explotando". "Si tú te metes en la página de un medio, estás leyendo noticias con rigor y vas al final de la información, comienzan a aparecer llamadas que son bazofia pura: sexo, escándalo, engaños… En todos los medios, incluido el nuestro",

reconoce. Es algo que también criticó José Luis, pues la portada de *El País* "tiene tres o cuatro noticias, a partir de ahí ya son cosas virales, pincha-pinchas".

Es una dinámica que se fue implementando, pero que llevaba presente ya desde hacía años, incluso antes del ERE. Villena, por su parte, recuerda que en su etapa en *El País* comentaba con otros periodistas "lo fácil que era reorientar las informaciones, por la forma de titular, para conseguir grandes audiencias" (comunicación personal, 2018).

> Era redactor de Cultura y me propusieron hacer una entrevista a la autora de una biografía sobre la mujer de Alfonso XIII, la reina Victoria Eugenia. Estuve una hora hablando con ella y el libro era muy interesante, tenía una página entera en la edición impresa. Hice una prueba: poner un titular que habría sido impensable cinco años antes en papel. "Alfonso XIII era un enfermo sexual", era el titular. Me dijeron que muy bien la entrevista y el titular. Un titular que no aportaba nada, no por morbo, sino porque eso lo sabe todo el mundo y no era lo más interesante de la biografía. Al día siguiente, mi superior me felicitó por las visitas que había recibido, y creo que llegó a ser Trending Topic. No tenía ningún mérito: si pones sexo y monarquía en un titular, las visitas están aseguradas.

Aunque reconoce que las redes sociales son "una herramienta muy útil para el periodismo", Villena indica que "si no hay instrumentos educativos y periodísticos para filtrar la información, estamos perdidos", haciendo hincapié en que en estos entornos "se buscan más fogonazos que un marco general".

Este veterano también apunta a que se produjo "un reforzamiento de lo que antes eran secciones o temas menores". "No es que se le diera menos importancia a política o economía, pero creció mucho lo que era tendencias, moda, gente… Todo lo que era un subgénero menor, y que todos los periódicos ofrecían, adquirió mucho protagonismo", destaca. Si bien "prensa amarilla hubo siempre", el "problema es que los que se llamaban medios de referencia se han dejado arrastrar por esa corriente". "Los tabloides británicos ya hacían lo que ahora se hace viral", ejemplifica.

No obstante, hay quien ve esta coyuntura con un mayor optimismo. Es el caso de Lafuente, que argumenta que ahora "el contrato del periodista no es solo con su empresa, sino con las audiencias, con sus lectores", poniendo sobre relieve que "por primera vez en la historia del periodismo, las audiencias auditan y controlan el trabajo de los periodistas" (Gómez, 2012).

Altares, miembro del equipo que llevó a cabo la priorización de la edición digital en la redacción de *El País*, considera que internet ha supuesto en términos generales un "enriquecimiento" de la información en los periódicos: "Hay mucha basura, estoy de acuerdo, pero también hay cosas espectaculares. Tenemos acceso a más información que nunca (…) Hay que luchar por mantener la calidad y los principios del periodismo sin importar el formato" (comunicación personal, 2020). En cambio, subraya que ofrecer contenidos en base a las demandas de las audiencias "es un error":

> Pero… ¿Puedes evitar estos contenidos si dependes del tráfico? No, tienes que partir con la viralidad, pero con calidad, buscar buenos temas… Por ejemplo, a mí me encanta El Comidista y nadie diría que no es periodismo de calidad, para mí lo es, y nos da mucho tráfico. La comida es algo que nos afecta a todos. Pero juega con la viralidad, a veces está en el límite… Sí, pero dar recetas es algo tradicional en la historia del periodismo. (comunicación personal, 2020)

"Tengo que admitir que actualmente es un poco así", dice sobre la pérdida de la capacidad para crear agenda de los grandes medios de comunicación: "Nosotros tenemos que aspirar a marcar la agenda, a marcar los Trending Topics. Si algo es Trending Topic y es una chorrada, no deberíamos escribir sobre ello". Aquí menciona la aparición del portal Verne, que se creó con el cometido de abordar los contenidos virales. "A mí me gusta mucho, soy lector y creo que hacen cosas que están muy bien", defiende.

Este suplemento se creó a finales de 2014 con el objetivo de "crear historias tan asombrosas que merezcan ser compartidas en tus redes y experimentar con formatos y narrativas respetuosos con tu tiempo y tu atención", según su web. Aquel proyecto fue fundado por la periodista Delia Rodríguez, que dejaría su cargo dos años más tarde,

aunque el portal siguió operativo hasta 2021, cuando decidieron cerrarlo como parte de la reorientación hacia el modelo de suscripción.

Una vez fuera, la propia Rodríguez (2016) publicó un artículo en el que afirmaba que la viralidad era "un fenómeno que estaba empezando a desestabilizar muy seriamente a los medios digitales". Este es un extracto de aquel artículo:

> Cuando llegaron los medios descubrieron que la publicidad que antes disfrutaban en exclusiva ahora se dividía entre muchos, así que se pagaba muy poco por cada anuncio. Este es el pecado original con el que nace la prensa digital, lo que la alimenta y a la vez la destruye: sin límite de páginas, sin límite de papel, la capacidad de generar contenido es teóricamente infinita, y a más contenido, más publicidad, y por tanto, más dinero, aunque después en la práctica no se consiga vender todo. A un banner le da igual vivir en una exclusiva perseguida durante meses que en un teletipo pegado en un minuto, en un documental que en un video robado de YouTube. Las agencias de medios y los anunciantes, además, perpetúan un sistema en el que solo los líderes en tráfico de cada categoría pueden aspirar a otro tipo de publicidad. Es la maldición de la página vista, la respuesta a la pregunta ¿por qué todos publican lo mismo en todo el mundo, por qué tanta basura? La empresa de análisis de medios digitales Newswhip midió cuántas historias publicaban los medios en Facebook durante agosto de este año: *The Daily Mail* dio luz verde a 53.000, *The Huffington Post* a 16.000 y *The Guardian* y *The Washington Post* a 11.000. Es muy difícil controlar la calidad de esos volúmenes de contenido y, por tanto, mantener la credibilidad ante el lector. Una de las frases que más he oído en las redacciones en las que he trabajado es "¿pero alguien se ha leído ESTO que hemos publicado?".
>
> (...)
>
> Estamos enganchados a la actualidad, a las métricas. Nuestro cerebro no ha sabido resistirse a recibir las cifras en tiempo real, al pequeño subidón de dopamina tras el terrorismo laboral. Sin embargo, pocas veces nos acercamos a la audiencia para preguntarles qué les interesa, qué les preocupa, cómo podemos servirles mejor. Solo nos interesan como un número y eso, en la época en la que la tecnología permite saberlo todo de ellos, es imperdonable.

> Puedo contar con los dedos de la mano las veces que he visto a un periodista negarse expresamente a aceptar sus objetivos de tráfico o reducirlos de forma deliberada por una razón editorial.

Carcar considera que publicar estos contenidos "solo se entiende desde el punto de vista de la necesidad de ingresos" (comunicación personal, 2018), pero "a la larga puede suponer una pérdida en la imagen y en la credibilidad del medio", pues "ese tipo de historias que no aportan nada, y a menudo desorientan y distorsionan la realidad".

> … la dictadura de la audiencia está llegando a extremos ridículos. Hay una imagen que la veo en todas las redacciones y, a mí, digamos que hasta me molesta. Son las gráficas de visitas al medio. Que sobre la cabeza de los redactores haya una pantalla en la que se ve en tiempo real quién pincha o no, es un incentivo a la frivolidad. Me parece, además, una tentación a ofrecer a los lectores aquello que quieren leer. No lo que está pasando, no ofrecerles la realidad, sino la realidad que quieren leer. (comunicación personal, 2018)

Más allá de las lógicas de las plataformas, Ruiz de Azúa también señala que hubo una relajación del tratamiento informativo de determinadas áreas y menciona, precisamente, la cobertura de asuntos relacionados con la tecnología.

> A mí me parece magnífico que los diarios tengan unas páginas dedicadas cada día a lo que *El País* llama Pantallas para hablar de televisión, de telefonía móvil, de videojuegos, etcétera. Pero en ocasiones está todo escrito como si fuera una revista de videojuegos. Que serán estupendas para su público, pero ¿eso es lo que debe ofrecer *El País* a sus lectores? ¿Cuando se habla de teléfonos móviles, de tabletas o de ordenadores, hay que abandonar toda perspectiva crítica y convertir el periódico en un mostrador publicitario donde se enumeran las características de los chismes como si el objetivo fuera vender en los Ocho días de oro de El Corte Inglés? El problema no es que lo escriba o no gente joven, el problema es que el periódico ha abandonado toda distancia, todo sentido crítico. (Díaz Caviedes, 2012)

Tanto Villena como Carcar ponen sobre la mesa la doble función de la prensa (informar y formar), por lo que "un medio debe atender a su audiencia, pero no debe someterse

absolutamente a lo que pide" (comunicación personal, 2018). "Una información infinita, como la que hay en internet, no genera un lector más consciente o mejor informado", apunta el primero, que señala que "primero, tiene un bombardeo" y "segundo, no tiene los instrumentos de base para poder filtrar esa información".

Preguntado por estas cuestiones, Estefanía defiende que estos debates han tenido "muchas marchas atrás y marchas adelante":

> … todavía me gusta pensar que está resuelto el problema, pero lo dudo. Pero ese no es un debate tecnológico. Lo tecnológico es la medición que posteriormente haces de tu lugar en el mundo.
>
> Cuando existía el papel teníamos un medio de control, la OJD, que te decía cuántos ejemplares tiraba cada periódico con una medición relativamente objetiva. Cuando entramos en el mundo digital, aparece Comscore, que todos los meses indica el ránking de medios según la cantidad de visitas.
>
> Para nosotros eso es una gran contradicción, porque sabemos que si queremos ser los primeros de esa lista, probablemente tendremos que forzar la forma de hacer información. Lo que más se lee no es lo más profundo ni lo que a nosotros nos gusta. (comunicación personal, 2020)

6.7.3. La derechización de *El País*: Antonio Caño llega a la dirección

Mientras tanto, la crisis económica seguía su curso en España, donde *El País* y Prisa apenas conseguían remontar el vuelo con las desinversiones y negociaciones para refinanciar la deuda. "La vida era más cómoda cuando teníamos una cuenta de resultados boyante y positiva y no teníamos como accionistas a los bancos. Ahora la vida es más difícil para este periódico y para otros muchos", admitía Caño poco después de que Santander, La Caixa y HSBC entraran en el accionariado de Prisa.

Eso sí, aseguraba que su actividad diaria no estaba condicionada por la relación con la banca, aunque afirmaba que "tiene un poder enorme" (Toledo, 2014). Además, varios periódicos (Arranz, 2015; Sáenz de Ugarte, 2017; Cano, 2018a) apuntaron entonces al papel de Soraya Sáenz de Santamaría, la vicepresidenta durante los dos Gobiernos de Rajoy, en la refinanciación de la deuda.

Al mismo tiempo, muchos lectores empezaron a alertar de una línea editorial más conservadora en las páginas del periódico, algo que se achacó a la presión del Gobierno de Mariano Rajoy y las entidades financieras. En expresión de Albornoz, Segovia y Almiron (2020),

> Durante esta etapa, se produjo un claro giro a la derecha, expresado principalmente por la cobertura informativa de sus medios de comunicación más influyentes: *El País* y la Cadena SER. Durante este periodo, se suavizaron las críticas al Gobierno conservador y se emprendió un agresivo ataque contra el nuevo partido político de izquierdas Podemos. Asimismo, se emprendió una defensa significativa y explícita de la Corona española y se adoptó una postura nacionalista patriótica frente al desafío independentista catalán.
>
> (...)
>
> En general, hasta qué punto el grupo mediático se ha distanciado de su antiguo apoyo al partido socialista queda patente en los editoriales de *El País* y en algunos consejeros de la época alabando al partido de derecha populista Ciudadanos. (p. 54)

Es una animadversión que, años después, reconocería el propio Caño (2022b). "Hace cuatro años intentamos evitar desde *El País* el pacto de Sánchez con populistas y separatistas porque creíamos que eso era malo para la izquierda y para España. No nos creyeron", escribió en su cuenta de Twitter en junio de 2022.

Es algo que levantó ampollas entre quienes habían trabajado en el periódico en esa época, como ocurrió con el caso del exredactor de *El País* José Precedo (2022). "Convendría explicar a quién alude esa primera persona de plural. Desde luego, no a una mayoría de la redacción que no solo no estaba en ese objetivo sino que protestamos titulares y editoriales, retiramos firmas, hicimos preguntas y el director nunca nos dijo

que este era el plan. Luego, además, algunos nos fuimos", le afeó. En sus memorias, Caño (2022a) cuenta lo siguiente:

> No tengo conocimiento de ninguna conspiración o confluencia de intereses promovida por los poderes fácticos para contener a Podemos durante los años en los que dirigí *El País*. Si existieron conversaciones o preocupaciones sobre Podemos en reuniones con empresarios, no puedo confirmar ninguna actividad ilícita o conspiración. La percepción sobre Podemos y sus líderes puede variar entre las personas y los sectores, y es importante tener en cuenta que las opiniones pueden ser subjetivas. En mi experiencia, no me solicitaron ninguna acción específica relacionada con Podemos ni me pidieron que tomara medidas en su contra. (p. 317)

El entonces director justifica estos cambios por el hecho de que "un periódico líder (...) tiene la necesidad de crecer en audiencias en su edición digital, [y] está obligado a evitar todo sectarismo y tratar de conectar con el mayor número de lectores posibles" (p. 277), remarcando que era "una responsabilidad editorial" no estar "constreñidos a la izquierda" en "tiempos de polarización y tensión política", algo que habría sido interpretado "maliciosamente" como una derechización.

Sus memorias también dejan algunas reflexiones sobre su relación con Cebrián en este periodo. "Ni él me ocultaba –creo– ningún dato sobre la marcha del negocio ni yo le restringía el acceso a lo que hacíamos en la redacción" (p. 297), expone, reconociendo que algunos miembros de su equipo se "quejaron amablemente sobre un exceso de injerencia por parte del consejero delegado", algo que él no considera que ocurriese.

El contraste con la confrontación histórica que habían mantenido con el PP era evidente. No hace falta remontarse a las guerras con Aznar de los años 90. En 2007, este partido dejó de dar entrevistas o participar en cualquier medio de comunicación de Prisa, debido a unas polémicas declaraciones de Polanco, que fueron recogidas por *El País*:

> Polanco afirmó ayer: "Es muy difícil ser neutral cuando una de las partes considera que todo vale con tal de recuperar el poder". El presidente de Prisa aseguró que los periodistas de la empresa intentan realizar su trabajo bajo esa premisa de neutralidad

> y rigor informativo, pero precisó que es muy difícil estar de acuerdo con el comportamiento de algunos partidos políticos "en unos momentos en los que hay quien desea volver a la guerra civil". "Si estos señores recuperan el poder van a venir con unas ganas de revancha que a mí, personalmente, me dan mucho miedo", añadió. (...)
>
> En su opinión, la derecha española mantiene en estos momentos unas posiciones "que la alejan notablemente de este perfil de conservadurismo moderado". Puso como ejemplo de esa actitud radical de la derecha "el apoyo a manifestaciones como la del otro día, que es franquismo puro y duro", en referencia a la concentración convocada por el PP el pasado día 10 de marzo en Madrid contra las últimas decisiones de política antiterrorista del Gobierno. ("El PP anuncia un boicot a todos los medios del grupo Prisa", 2007)

En el comunicado en el que anunciaba el veto, el PP aseguraba que no recularían hasta que el empresario no se disculpara por sus palabras, algo que finalmente no ocurrió, aunque los políticos conservadores sí acabaron regresando a los periódicos o radios de Prisa. Además, en 2012, Cebrián había asegurado que había un "una tendencia a la ideologización [de la prensa] que empieza durante la época de Aznar" e ilustraba así a la derecha española:

> Hasta la llegada de Aznar, la transición y la construcción de la democracia se había hecho sobre un consenso basado en la renuncia de la izquierda a las tesis marxistas, revolucionarias y republicanas –la izquierda cedió mucho en todo eso–, y en la renuncia de la derecha a la prolongación del franquismo; de alguna manera, la transición la hicieron en gran medida los franquistas. Y eso funcionaba bastante bien hasta que Aznar llega al poder y hace una cosa que es, a la vez, buena y mala: incluye la extrema derecha en el Partido Popular. Todavía hay dentro del PP dos millones, o dos millones y medio, de votos que son literalmente "lepenistas", de extrema derecha, o como queramos llamarlo. Eso es bueno desde el punto de vista de que no hay un partido de extrema derecha en España. Pero fue malo porque ese partido de extrema derecha, en buena medida, fue el propio PP… cuando dentro del PP hay sectores mucho más moderados. (...) Es una corriente que no afecta sólo a España, ya ves lo que está pasando en Estados Unidos: el proceso de radicalización de posturas es preocupante. (Rodríguez, 2012)

El giro editorial en *El País* también llegó a las páginas de algunos de los periódicos más reputados del mundo. En 2015, *The New York Times* publicó un reportaje titulado *Spain's News Media Are Squeezed by Government and Debt* [en castellano: *El Gobierno y la deuda aprietan a los medios de comunicación españoles*], en el que relataba la crisis que atravesaban las grandes cabeceras españolas y, en especial, el diario de Prisa.

> En los últimos meses, el comité de redacción expresó su preocupación por los artículos que fueron alterados o eliminados de la página web de *El País* tras su publicación, incluidos dos artículos relacionados con Qatar, según las actas de las reuniones internas del comité, vistas por The New York Times.
>
> Prisa, la empresa matriz de *El País*, ha estado negociando una inversión de una empresa qatarí.
>
> Otros dos artículos se referían a Telefónica, una empresa que es accionista de Prisa y que compró sus activos de televisión el año pasado, ayudando a Prisa a reducir su deuda a 1.900 millones de euros, unos 2.100 millones de dólares. (Minder, 2015)*

Una de las fuentes del diario estadounidense era Miguel Ángel Aguilar, histórica firma de *El País*, donde publicaba una columna semanal desde 1994. Sus declaraciones fueron las siguientes:

> "Los periódicos están en manos de los acreedores, y también en las de un Gobierno que ha contribuido a convencer a los acreedores de que hay que mantenerlos vivos en lugar de asfixiarlos por sus deudas", afirma Miguel Ángel Aguilar, un veterano periodista español que fundó su propia publicación, *Ahora*, en septiembre.
>
> "Es una situación de dependencia que ha hecho un daño terrible a la credibilidad de los medios de comunicación en este país", dice.
> (...)
> "Trabajar en *El País* solía ser el sueño de cualquier periodista español", dijo Aguilar, que también es columnista habitual de *El País*. "Pero ahora hay gente tan exasperada que se va, a veces incluso con la sensación de que la situación ha llegado a niveles de censura". (Minder, 2015)

En aquel artículo también se recogieron las posturas de Cebrián, que negaba que hubiera influencias externas ("Lo que se publica es lo que el director de *El País* quiere publicar"), y de Caño, que las reconocía entre líneas ("Los poderes políticos están francamente muy lejos de Gran Bretaña en cuanto a la aceptación del papel fundamental que desempeñan los medios de comunicación"). A los pocos días, Aguilar fue despedido de *El País* tras 21 años escribiendo en sus páginas.

> Fuentes del entorno del periodista confirmaron a *Infolibre* el despido: "Le llamó José Manuel Calvo, el jefe de opinión, y le dijo que para liberarle de la presión que denunciaba en el artículo del *New York Times* quedaba suspendida su columna". Dichas fuentes lamentaron que "para contratarle le llamase el director y para despedirle lo haya hecho el jefe de opinión". (Soteras, 2015)

Días después de aquel episodio, *El País* se tomó su particular revancha publicando una noticia (Mars y Martínez, 2015) titulada *Los problemas económicos limitan la expansión de 'The New York Times'*, donde se especulaba sobre una posible expansión de *The New York Times* en México, algo que aprovechaban para levantar dudas sobre la independencia editorial del periódico, ya que su máximo accionista era Carlos Slim.

En esta noticia, también deslizaban que este movimiento supondría "aumentar el perímetro de su actividad en un país donde ya es omnipresente" y que esa "vinculación ha suscitado dudas sobre la dificultad para *The New York Times* de mantener su línea editorial independiente con un accionista de tanta influencia en el país en el que va a tener una nueva edición". Lo más sorprendente de estas afirmaciones es que, desde hacía cuatro años, el propio Slim era accionista de Prisa, que también tenía presencia en México, donde eran propietarios del 50% de Radiópolis, una de las principales cadenas de radio del país.

Meses después de aquella polémica con *The New York Times*, una investigación liderada por el Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación (ICIJ) y el diario alemán *Süddeutsche Zeitung* reveló los llamados 'Papeles de Panamá' a nivel mundial. En España, El Confidencial y La Sexta fueron los medios que trabajaron estas informaciones. Una de ellas, titulada *La fundación de González y Cebrián recibió apoyo*

de millonarios vinculados a Panamá, provocó una demanda judicial del propio Cebrián, que consideraba que era una información falsa, aunque el juez no le dio la razón.

Sin embargo, tras la publicación, Prisa decidió despedir a José Antonio Zarzalejos, entonces columnista de *El Confidencial*, como colaborador de la Cadena Ser. Aquello afectó a quienes incluso se hicieron eco de la noticia, como *Eldiario.es*. Su director, Ignacio Escolar, también fue expulsado de la emisora. ("El periodista Ignacio Escolar, despedido de la SER por relacionar a Cebrián con Panamá", 2016).

6.7.3.1. La vuelta de tuerca en la Redacción

Entre tanto, el proceso digitalizador seguía su curso. Como ya se ha señalado, la decisión de adoptar una nueva transformación de la Redacción se tomó en 2014, pero tuvo su culminación dos años después. Cuando los cambios en la redacción se hicieron efectivos, Caño (2016) escribió una carta abierta a la plantilla en la que destacaba haber realizado "la transformación digital paliando, en la medida de lo posible, los daños que esta ha provocado".

Ya a posteriori, Caño (2022a) reconocía que había "una gran frustración" por el rumbo de los procesos digitalizadores. Bajo su punto de vista, el problema estaba en que la edición digital no se veía como prioritaria y, además, la Redacción "mantenía las rutinas y la organización propias de un periódico tradicional". De este modo, quería "revertir esa situación, convertir el papel en un producto secundario y conseguir que el esfuerzo de los redactores y del resto del personal de la redacción estuviera centrado en el digital" (p. 293). Aun así, pronto se dieron cuenta de varias problemáticas mayores:

> La transformación digital tenía un puerto de salida, pero no de llegada. Tras cada etapa cumplida, se abría otro reto con el que no contábamos. Cuando habíamos desarrollado el vídeo, se ponía de moda el audio. Cuando avanzábamos en YouTube, surgía Facebook. Siempre se añadía una incertidumbre nueva y siempre había que exigir un esfuerzo más a una redacción que llevaba años de vacas flacas y no acababa de verlas engordar. (p. 300)

Asimismo, reconoce que tuvieron que afrontar el proceso "con pocos recursos y gracias a la disposición de muchos periodistas jóvenes y mal pagados" (p. 321), algunos de ellos incluso con condición de becarios, pese a que en términos reales trabajaban como redactores.

> Cuando hay que refundar un periódico, como quería Cebrián, es porque el que existía antes ya no sirve. Lo ideal en ese proceso hubiera sido partir de cero, como han hecho los medios digitales más exitosos: plantear nuestros objetivos, analizar nuestras necesidades y contratar a los periodistas adecuados, de los que solo algunos, probablemente, hubieran sido de *El País*. En nuestro caso, tratamos de tirar la casa y construir otra nueva sin perjudicar a la gente que seguía viviendo dentro, y eso es muy difícil. (p. 322)

Su transformación se tradujo una reorganización que rompía con el modelo imperante durante prácticamente una década, donde la idea de crear una redacción totalmente integrada se había considerado la evolución lógica. Los cambios consistieron en dividir los departamentos encargados de la edición impresa de los que se dedican a la digital, aunque todos ellos tuvieran como núcleo la mesa central, en la que se distinguen cuatro puestos (Dirección de Producción y Distribución de Contenidos, Subdirección de Información, Subdirección de Canales Digitales y Subdirección de Edición). Con todo, los problemas de fondo seguían siendo los mismos.

La reforma de la redacción también supuso la aparición de diez "nuevos perfiles" profesionales. Algunos no parecen presentarse muy distintos a las ocupaciones tradicionales (diseño, planificación, grafismo), más allá de la incorporación de herramientas digitales.

En cambio, el resto sí que son significativos del salto definitivo al ecosistema digital. Todos presentan un núcleo común: la maximización de las audiencias, ya sea de forma temática (Radar, Analítica), temporal (Última Hora) o espacial-distributiva (Redes Sociales, SEO).

Este último apartado es paradigmático de la evolución del periodismo, pues se basa en la difusión de contenidos a través (y bajo las reglas) de las plataformas. Katy Lema, responsable de SEO tras la remodelación, resumía su trabajo así: "Soy la encargada de cuando los lectores busquen algo en Google, la primera información que encuentren sea la de *El País*". Frente a esta sección decidieron situar una pantalla de diez metros cuadrados que ocupa buena parte del ancho de la redacción. En ella, aparecen los datos de tráfico que está haciendo el diario en tiempo real.

En cierto modo, se trataba de la institucionalización de las dinámicas que seguían en *El País* desde hacía años y que desfiguraban al periódico tradicional en forma y fondo. En 2015, el propio Caño apuntaba en esa misma dirección:

> Nosotros hemos entendido que *El País* ya no es un periódico. Hasta ahora habíamos intentado adaptar un periódico a las nuevas tecnologías, pero finalmente hemos entendido que ya no somos un periódico sino una marca, una marca que debe ser capaz de elaborar diferentes productos para diferentes plataformas y diferentes audiencias. Hoy somos un centro de producción de contenidos. (De Llano, 2015)

Por último, hubo un importante cambio estético que afectó a la propia recepción del edificio. La imagen que ofrecía la recepción de Miguel Yuste es sintomática de la transformación. En la parte baja del mostrador, pequeños montones de prensa editada por Prisa (*El País*, *As*, *Cinco Días*, suplementos) y a los que casi nadie hace mucho caso. La atención se la llevan dos pantallas, una de ellas, con forma de móvil, patrocinada por Samsung. En ambas se ve en tiempo real la portada de la edición digital de *El País*.

6.7.3.2. El cierre de las rotativas

Algo más de un año después de estos cambios en la organización, se producía un momento histórico para *El País*. El 17 diciembre de 2017, las rotativas del diario en Madrid, donde también se imprimían *As* y *Cinco Días*, realizaron la última tirada de ejemplares. La caída de las ventas en papel había propiciado el cierre de esta división.

Desde la salida del primer ejemplar del periódico, en esas instalaciones se habían despachado cerca de 5.200 millones de ejemplares.

"Hoy, cuando el mayor volumen de lectores de los periódicos procede del ámbito digital (...), ha dejado de tener sentido la existencia de una rotativa exclusiva para cada periódico", señaló Caño. De hecho, los talleres ya habían sufrido importantes recortes en los últimos años, con un ERE en 2012 y otro en 2015, que supusieron un total de más de cien despidos. Cuando se produjo el cierre, el número de empleados era de 69, de los cuales unos 24 fueron recolocados (Zarzalejos, 2017). A partir de ese día, los diarios de Prisa se comenzaron a imprimir en las rotativas de Vocento, propietaria de *ABC*, entre otros medios.

González (comunicación personal, 2020) recuerda que, históricamente. los talleres de los periódicos "habían sido el núcleo fuerte que garantizaba los convenios". "Ahora las redacciones se han quedado prácticamente solas, con un pequeño grupo de informáticos y de administración, mientras que en *El País* llegaron a trabajar unas 300 personas en talleres, las mismas que en redacción", sopesa:

> La gente de informática siempre ha estado muy implicada, igual que ocurría en los talleres. Un amigo del Comité de Empresa contaba que a principios de siglo XX los trabajadores manuales de la construcción cobraban más y tenían mejores sueldos que los administrativos y maestros. ¿Por qué? Porque estaban organizados sindicalmente, cosa que no ocurría en esos sectores. Hay una parte del salario que va en función de la demanda del mercado de determinados puestos, pero hay otra, creo que más influyente, que va en función de la capacidad de presión y organización sindical de los trabajadores. (comunicación personal, 2020)

Dos años después, *El País* también cerró su edición física en América, que se imprimía en Argentina y México; en este último país, además, el diario contaba con una redacción propia. Según explicaron, se trataba de una forma de optimizar recursos para poder fortalecer la versión digital del medio, para lo que contrataron de 14 periodistas.

> Los puestos que se cubrirán son los siguientes: un corresponsal económico; un corresponsal en la frontera entre México y Estados Unidos; un coordinador de información cultural y un reportero de información medioambiental. También será reforzada la Mesa de Redacción de Ciudad de México con cuatro periodistas. Asimismo, se creará un equipo de narrativas audiovisuales con un periodista visual, dos infografistas web y un desarrollador Front-End. Dos editores de video reforzarán el equipo audiovisual en la capital mexicana. ("El País pone fin a su edición impresa en América", 2019)

6.8. El fin de la era Cebrián

El cáncer de esta compañía ha sido el exceso de personalismo. Juan Luis, tú no eres la compañía, como me dijiste un día, esta compañía seguirá sin ti.

Joseph Oughourlian a Juan Luis Cebrián

En 2017 llegaría el final de la era de Cebrián al frente del grupo, después de haber sido nombrado consejero delegado en 1988 y haber asumido la máxima responsabilidad tras la muerte de Polanco. En aquel entonces, la deuda del grupo todavía era de 1.061 millones y, ese mismo año, habían reportado pérdidas de 102 millones de euros.

En *El País*, esta fase está marcada por la llegada de Soledad Gallego-Díaz a la dirección, que supone un revulsivo frente a la etapa de Caño, así como una política más conciliadora en el plano laboral. Respecto al plano tecnológico, lo más destacado que la contratación en 2018 del CMS de *The Washington Post*.

En cuanto a su negocio digital, el diario implementa un nuevo muro de pago en 2020, que se vería marcado por la irrupción de la pandemia durante sus primeros meses. Ese mismo año, Oughourlian se hace con la presidencia del grupo, tras años como máximo accionista.

6.8.1. La salida de Cebrián de Prisa

A finales de 2017, los problemas económicos de Prisa habían terminado de acorralar a Cebrián, que había sido la persona con más poder en el grupo desde la muerte de Polanco. En noviembre de aquel año se celebró una Junta Extraordinaria de Accionistas para realizar una ampliación de capital, necesaria tras el fracaso de la operación de venta de Santillana, debido a que ningún comprador ofreció lo que el grupo pedía.

> Sin los 1.500 millones que pedía por esta subsidiaria [Santillana], Prisa entró en causa técnica de disolución, lo que activó el nivel máximo de alerta. O el grupo ampliaba capital, es decir, pedía otra vez dinero a los accionistas a la carrera, o los acreedores ejecutarían las garantías, por lo que el dueño de *El País* pasaría a manos de fondos oportunistas y bancos internacionales. Se optó por la primera opción siempre y cuando Cebrián no estuviera al frente de la sociedad, no gestionara los 550 millones que Telefónica, Santander, CaixaBank, HSBC y otros inversores poco ortodoxos de Prisa debían poner encima de la mesa. (Marco, 2017)

La reunión también sirvió para cerrar la salida de Cebrián de la dirección de la empresa. En los cinco años y medio que Cebrián estuvo como presidente de Prisa, el grupo había "perdido en este periodo 3.450 millones y sus ventas se han reducido exactamente a la mitad", mientras que su capitalización en bolsa se había desplomado "en más de 3.500 millones, incluidos los 1.300 que él se atribuye que trajo personalmente de inversores extranjeros" (Marco, 2017).

Oughourlian, máximo accionista –en concreto, un 19,2% de los títulos –de Prisa a través de Amber Capital y miembro del Consejo de Administración, fue especialmente duro con su gestión en aquel encuentro:

> Juan Luis se va y yo creo que francamente era tiempo. Llevo dos años en este consejo y cuando llegué le pedí al presidente que, por favor, arreglara el tema de los acreedores, hacer ampliación de capital, venta de activos… Teníamos dos años para hacerlo y después de dos años la verdad es que estamos casi contra la pared, haciendo esta ampliación de capital de último minuto. Ahí la gestión no es que ha sido mala, es

> lo siguiente. (...) La [salida] de Juan Luis será algo más que natural, algo absolutamente indispensable para que se haga esta ampliación de capital. (...) Es importante que esta casa esté fuerte, esté capitalizada, esté gestionada. Por eso, es importante que se vaya Juan Luis y que haya un proceso (...) para cambiar el consejo de administración que siga las buenas reglas de gobernanza. (Díaz, 2017)

El inversor francés también formaba parte del Comité de Nombramientos y Retribuciones, razón por la que explicó que había "tratado de negociar con Juan Luis [Cebrián] pero ha sido una salida complicada, ha puesto muchas condiciones y el comité ha llegado a la conclusión de que había que cesarle".

> Yo voy a votar en contra del paquete de acciones de Juan Luis. Yo estimo que 6 millones de euros para que se jubile ya es bastante plata. Entiendo que en este mundo a los gestores que fracasan, puente de oro. (...) Pedirme a mí, accionista, que ya he perdido más del 30% del valor de mis acciones, este esfuerzo de recapitalización de la compañía y pagarle a él unas acciones gratuitas para si se cumple la ampliación de capital cuando yo precisamente he pedido que se fuera para suscribir esas acciones lo encuentro totalmente extraño, casi ridículo, casi de reírse, pero yo creo que mis inversores no se ríen mucho de este proceso. Voy a votar en contra de las acciones, que son casi 2 millones de euros más. (...) No veo por qué cuando aquí ha fracasado en todos sus objetivos tanto de planes de negocios a nivel geográfico como en cada área de negocio. También obviamente se le va a pagar el bono, hombre, porque lo ha hecho tan bien este año, casi 10 millones de euros por fracaso total. (Díaz, 2017)

En ese momento, Cebrián le interrumpió para decir: "Le pido al señor accionista que vaya terminando porque hay muchas intervenciones previstas". "Mira, siempre me interrumpes en el consejo. Por fin, déjame hablar. Tengo el 20% de la compañía. Me tomo cinco minutos más y me dejas hablar", le respondió el fundador de Amber, a lo que Cebrián contestó diciendo que le daba "tres minutos", mientras algunos asistentes pedían que le dejara continuar y afeaban: "Usted ha hablado lo que ha querido". Oughourlian continuó con la petición de Cebrián de ser el presidente de *El País* y de una futura fundación:

> ¿Darle a este señor la fundación? ¿Darle la presidencia de *El País*? ¿Por qué? ¿Porque *El País* no se sabe gestionar, porque la línea editorial no puede ser independiente sin

> su persona? No lo veo tampoco. A mí me lo tienen que explicar. Yo creo que aquí el gran problema, es más, el cáncer de esta compañía ha sido el exceso de personalismo. Juan Luis, tú no eres la compañía, como me dijiste un día, esta compañía seguirá sin ti y creo que lo hará mejor, mucho mejor. (...) Esta compañía tiene un gran futuro, tiene unos activos increíbles, excelentes, y son increíbles y excelentes porque han sobrevivido a 10 años de una gestión pésima, pero eso se acaba. (Díaz, 2017)

Finalmente, Javier Monzón fue elegido presidente, aunque no ejecutivo, para esta nueva etapa. Además, el nuevo consejo directivo rebajó sus retribuciones entre un 40 y un 50% como medida ejemplarizante. Por su parte, Cebrián no obtuvo ni la fundación ni la presidencia de *El País*, aunque sí pasó a ser el presidente de honor del diario y recibió la jubilación que quería, de 6 millones de euros (hasta entonces, su salario era de un millón al año). Fue aprobada gracias al apoyo de Telefónica, CaixaBank y Santander, que habían suscrito 100 de los 550 millones de la ampliación de capital.

Según publicó *El Confidencial*, en las 24 horas previas al cese, el todavía presidente se reunió con Mariano Rajoy, Felipe VI y Juan Carlos I:

> Oficialmente se desconoce si el presidente del Gobierno, el jefe del Estado y Juan Carlos I han invertido o invierten directa o indirectamente en el grupo de comunicación dueño de *El País*. No consta en ningún registro oficial que hayan tenido intereses económicos en la compañía presidida hasta hace pocos días por Juan Luis Cebrián. Pero lo cierto es que los tres se vieron con el veterano periodista en las horas previas a que anunciase que dejaba voluntaria, según la versión oficial, o forzosamente el primer puesto ejecutivo en el 'holding' mediático más influyente de España en los últimos 40 años.
>
> (...)
>
> Algunos de los accionistas que no habían sido informados de estas maniobras en la sombra se enteraron a las 9.00 horas del 15 de noviembre de todos estos movimientos en el órgano de gobierno del Grupo Prisa. Fue el momento en el que empezó el consejo de administración, que discurrió lejos del señorío que se les supone a hombres y mujeres que merecen un asiento en una empresa cotizada. (Marco, 2017)

En esta nueva etapa, Prisa sigue la senda de los últimos, centrándose en sus negocios de prensa, editorial y radio. Para entonces, en prensa escrita contaban, además de *El País*, con *As*, *Cinco Días* y el 50% de la edición española de *The Huffington Post*.

Mientras que su parte editorial estaba basada únicamente en Santillana, la radio seguía estando diversificada en decenas de emisoras tanto en América Latina como en España, donde continuaba teniendo en su cartera a la Cadena Ser, varias emisoras bajo la marca de Los 40 Principales o Cadena Dial, entre otras. Además, en 2022, Prisa compraría por 45 millones el 20% de Prisa Radio –la antigua Unión Radio– al Grupo Godó, con quien habían compartido la propiedad de la sociedad desde 2006.

García-Santamaría, Pérez-Serrano y Alcolea-Díaz (2019) inciden en que el mercado español ha perdido importancia en las cuentas de resultados, en favor del latinoamericano. Es algo que explica por el papel de Prisa Radio y Santillana, que aportan el "67% del resultado bruto de explotación", algo que "pone también de manifiesto que sin el concurso de estas dos grandes divisiones el grupo tendría serias dificultades para sostenerse".

> Es muy relevante que un moderno grupo de comunicación se sostenga en estos momentos por una editorial de libros de texto, creada en la década de los cincuenta, y que al contrario que otras divisiones del grupo, cuenta con beneficios recurrentes en todos sus ejercicios, aportando cerca del 50% de los ingresos del grupo, más que la radio y la prensa juntas.
>
> (...)
>
> … un análisis de los resultados de Prisa de los últimos diez ejercicios cerrados permite concluir que el último satisfactorio del grupo fue el correspondiente al año 2009, e incluso el de 2010. Entonces, su división de prensa facturaba casi igual que la radio –poco más de 400 millones de euros–, de los cuales 275 millones correspondían al diario *El País*, cuyo beneficio neto era de 19,2 millones, mientras que Prisa TV –ya sin Cuatro–, alcanzaba los 1.372 millones, que suponían casi la mitad de los ingresos del grupo. Y la editorial Santillana llegaba a 642 millones de ingresos, con una aportación de casi el 23% del total de todas las divisiones.

6.8.2. La primera directora de *El País*

La dirección de Antonio Caño fue, hasta ese momento, la más breve de la historia del periódico. El 8 de junio de 2018, el grupo Prisa anunciaba que la nueva directora sería Soledad Gallego-Díaz, una histórica del periódico, donde había trabajado desde sus primeros. Además, se convertía en la primera mujer en estar al frente de uno de los grandes periódicos en España. En este punto, cabe recordar que Cebrián ya la había propuesto en 1988 para el cargo, aunque ella declinó la oferta.

Su perfil era prácticamente el opuesto al de Caño y su gestión de la línea editorial del periódico, ya que suponía un regreso a unos postulados progresistas o de centro-izquierda. En el caso de Gallego-Díaz, el nombramiento contó con un 97,2% de apoyos en una votación en la que participó el 90% de la redacción, ambas cifras muy por encima de las de su predecesor.

Uno de los aspectos más controvertidos del cambio en la dirección fue que el anuncio se produjo apenas dos semanas después de que triunfara la moción de censura contra el Gobierno de Mariano Rajoy, algo que desembocó en que la Presidencia volviera a manos del PSOE de Pedro Sánchez.

Para Caño (2022a), su salida estuvo marcada por este cambio en la Moncloa, señalando que "la empresa editora del periódico y sus principales accionistas" (p. 151) fueron muy proclives a estas presiones. En concreto, señala que "el viernes 1 de junio el periódico pedía elecciones generales para formar un Gobierno estable y coherente, mientras que el día 10 de ese mismo mes, Sánchez era el garante de esa estabilidad" (p. 403).

Aquí también sobresalía la actitud beligerante del diario ante la formación de aquel Ejecutivo. De hecho, el propio Caño admite que "se podría haber evitado algún adjetivo de más" (p. 374), en referencia al controvertido editorial titulado *Salvar al PSOE,* donde resaltaba la siguiente frase: "Sánchez ha resultado no ser un dirigente cabal, sino un

insensato sin escrúpulos que no duda en destruir el partido que con tanto desacierto ha dirigido antes que reconocer su enorme fracaso".

Según el entonces director, fue una expresión de su propia cosecha que no lo consultó ni discutió con nadie más. Es algo de lo que a posteriori se arrepintió "no por lo que expresan sino por la forma en que lo hacen" (p. 376).

> … en aquel momento, inmediatamente después de ser publicado, sentí vértigo ante el vacío que se abrió ante mí y, de haber podido, hubiera rectificado. No porque hubiera dejado de creer en lo que escribimos, sino por la inmensa soledad a la que ese texto me condenó. Una gran mayoría en mi empresa desaprobó ese editorial, tanto entre la cúspide directiva como en la redacción. (p. 377)

También es cierto que algunos medios, como *El Español*, ya habían adelantado meses antes que el final de Caño como director estaba más que cerca; sobre todo, después de la salida de Cebrián. Sin embargo, en aquel momento se planteaban un perfil que distaba bastante de la que acabaría siendo su sucesora.

> No se trata de volver al viejo PSOE de Felipe González, ni echarse en brazos de la nueva izquierda representada por Podemos, pero sí de dar un giro al timón y alejarse del perfil cercano a la derecha ideológica que ha imprimido en la cabecera Caño desde que fue nombrado como director del diario hace cuatro años.
>
> El objetivo es que *El País* deje de estar sometido a los poderes políticos y empresariales y que se quite el cartel "institucional" que viene cultivando desde hace años, sustituyéndolo por un perfil más independiente.
>
> Estamos hablando de un giro ideológico por motivos comerciales, ya que se trata de volver a contentar a los lectores históricos, pero también a las nuevas generaciones que ven en *El País* una cabecera aburguesada y cercana al poder, todo lo contrario de los valores que cultivó hace cuarenta años con su nacimiento. Se trata de ganar más lectores, y por tanto de aumentar los ingresos. (Cano, 2018b)

La nueva dirección también supuso el regreso de Estefanía a la primera línea del periódico, donde es nombrado adjunto a la directora. El exdirector reconoce que el modelo "no se parece en nada" al que había cuando dejó de estar al frente de *El País*, allá por 1993. En este sentido, da algunas claves sobre el trabajo periodístico en internet:

> La mayor diferencia que he encontrado es que cuando yo era director, el periódico se cerraba a las 22 o 23 horas salvo catástrofe. Tú dormías tranquilamente toda la noche y ya al día siguiente te incorporabas. Ahora hay muchos días en los que a la 1 o 2 de la mañana nos estamos cruzando mensajes para hacer incorporaciones de actualidad a la portada. El periódico se ha convertido en un bucle continuo y eso es absolutamente desgastador porque, entre otras cosas, las redacciones no se han adaptado. Aunque los equipos de cierre son mucho más potentes que hace décadas, la organización va detrás de la realidad.
>
> Por otro lado, ahora los redactores tienen que tener una serie de habilidades extra. Hace años se limitaban a escribir bien y rápido, pero ahora te tienes que meter en el mundo multimedia. Todo el mundo debe saber hacer prácticamente de todo. (comunicación personal, 2020)

También destaca que a *El País* "interesa dar las noticias antes que el resto, pero también darlas de forma más completa". Lo explica con un ejemplo real:

> Durante la composición del nuevo Gobierno, hemos tenido una experiencia que nos ha hecho reflexionar mucho. En esta ocasión el presidente no ha aparecido y dado todo el Gobierno entero, sino que ha ido filtrando nombres poco a poco. Nosotros hemos dado prácticamente antes que nadie la mayoría de esos nombres, pero con cinco o diez minutos de antelación.
>
> Si yo ahora pregunto a cualquier persona, responderá que todos los medios han dado todos los nombres al mismo tiempo. Francamente, la diferencia es muy escasa. En cambio, nos ha interesado más que cuando diéramos el nombre de un ministro pudiéramos explicar quién era y contextualizar un poco. Aunque he de decirte que, aún para una persona de mi generación, es un gustazo filtrar el nombre de alguien unos minutos antes que el resto.

Estefanía hace otra reflexión sobre el aumento de la presencia de los redactores de un periódico en tertulias y debates de radio y televisión, algo que se veía como una forma de dar visibilidad al medio para el que trabajaban y, así, avalar su línea editorial. “Si tienes un redactor que por la mañana va a la radio, a mediodía a la televisión y por la noche vuelve a aparecer en otro canal o emisora... Nadie va a pagar por saber lo que dice”, apunta el exdirector (comunicación personal, 2020).

Otra de las personas que regresó a la dirección del periódico –esta vez, como director adjunto– fue Echevarría, que había pasado cuatro años trabajando en Univisión. “Las resistencias para trabajar en internet en 2018 ya no eran las mismas (...) [y] todos los periodistas trabajaban ya de forma natural en internet”, explica este periodista (comunicación personal, 2020), señalando algo crucial: “Lo que más me sorprendió fue que me encontré una obsesión muy grande por el tráfico, por los grandes volúmenes de audiencia, que habían crecido enormemente en *El País*”.

Preguntado por cuestiones como el *videowall* que se implantó en la época de Caño, Echevarría comenta que está a favor, pero matizando que “hay que saber manejarlo”.

> Tener la información y datos de audiencias y lectores está muy bien, pero luego hay que ver cómo procesar esa información. Yo me encontré una obsesión muy alta donde el tráfico dominaba mucho, y creo que es muy importante entender las audiencias, mirarlas, querer crecer, pero esa no puede ser tu única obsesión, tu obsesión dominante. Es una parte importante, pero en 2020 me parecen mucho más importantes los lectores fieles, no hacer cualquier cosa por crecer. Sentí que se habían bajado algunas barreras en ese sentido. (comunicación personal, 2020)

Además, la llegada de Gallego-Díaz también supuso revertir la decisión de Caño de separar la redacción de papel de la digital y volvieron a unificar los equipos, que trabajaban igualmente para estos formatos. Echevarría describe así este proceso:

> En la época de Antonio Caño se continuó con el proceso de integración digital, aunque se hicieron cosas como crear una mesa que editara el papel. Era casi a la inversa de lo

anterior. De repente la filosofía era: lo que importa es internet y el papel lo vamos a empaquetar por separado. No me parece una mala idea, pero creo que no se ejecutó bien porque la gente que se dedicó al papel casi se sintió marginada. Estaba claro que el mensaje, que el presente y el futuro son internet, pero de repente se dio la vuelta a la idea: los que editaban el papel se sentían de menos. La ejecución tuvo problemas y dimos marcha atrás en eso. En mi opinión, la dirección de Antonio Caño tuvo otros problemas, pero ellos sí siguieron empujando la digitalización del periódico, pero de una manera que esta dirección vio que los efectos que tuvo no eran buenos y cambiamos algunas partes de la estrategia. (comunicación personal, 2020)

6.8.2.1. La integración de los falsos autónomos

Según el Comité de Empresa, el cambio de dirección también supuso cierto cambio en las relaciones laborales en la empresa. En aquel año, *El País* fue condenado por tener en plantilla a medio centenar de autónomos y, además, la empresa tenía que afrontar una nueva negociación laboral. "En junio de 2018 cambió la dirección y en noviembre teníamos el acuerdo firmado. Yo no sé si hubiésemos llegado a un acuerdo si hubiese seguido Cebrián. Lo dudo", afirma González (comunicación personal, 2020), que se jubiló en junio de 2019. Así relata lo ocurrido:

> Habíamos detectado que la reducción salarial [del ERE] se la aplicaban a quien ellos querían. Nos llegó información detallada de que había cierta gente, sobre todo en categorías altas, a quienes no se le estaba haciendo. Pusimos una demanda en la Audiencia Nacional porque se negaban a darnos los datos. La Audiencia les exigió la documentación y, efectivamente, se vio la trampa que estaban haciendo: una reducción salarial pactada en un ERE solo se la aplicaban a quien les daba la gana. Les condenaron, recurrieron al Tribunal Supremo y corrían el riesgo de perder toda la reducción salarial, pero nosotros podíamos perder toda la oferta de la empresa, así que llegamos a otro acuerdo.
>
> Por un lado, quitamos esa reducción salarial para salarios inferiores de 50.000 euros y se bajó 4 puntos en el resto de tramos. Se mantenía la proporcionalidad, pero se redujeron todos los niveles. Ahora mismo tiene que estar cerca del 5% para los que más ganan, pero son muy pocos. La inmensa mayoría ya no tiene reducción. También

> se pactó una subida ligada al IPC para las categorías más bajas. Fuera de eso, el convenio que hay es el mismo.
>
> En esa negociación también firmamos el acuerdo de ingresos en plantilla. Habíamos denunciado la situación de 50 falsos autónomos que trabajaban día a día en la redacción, y acordamos que tenían que entrar contratados: 35 en el momento de la firma y 15 durante el año siguiente. (comunicación personal, 2020)

"La dirección de esta empresa siempre se ha negado a todas las mejoras que nosotros proponemos para la plantilla, luego lo vende como algo que han hecho ellas. Todo ha sido a base de negociación sindical, a base de renuncias, incluyendo la incorporación de los trabajadores de Prisacom", explica por su parte Marta Nieto (comunicación personal, 2020), presidente del Comité de Empresa entre 2019 y 2022.

> La contratación de los falsos autónomos ha sido igual, ya que se debe a la renuncia de la demanda del Supremo, que les obligaba a pagar un dineral. Todo lo que hace *El País* es así. Se ponen la medalla de contratar a 50 personas, pero eso es porque primero vino la Inspección y no tenías más remedio que hacerlo, porque tenías a mucha gente en fraude de ley.
>
> De todos modos, el Comité tenía una lista de más de 80 personas, porque había algunas personas que estaban en una situación dudosa y la empresa pidió una lista más acotada, así que pusimos a los que llevaban más de dos años.
>
> La cuestión de los colaboradores es una bola que va creciendo. Primero empiezan con unos 20, y eso se veía como algo tolerable en una plantilla con cientos de personas. Con el ERE, la plantilla se redujo muchísimo y el número de colaboradores no hizo más que crecer y crecer, hasta que un cuarto de la plantilla eran colaboradores. Al final, las condiciones de los colaboradores son las que quieren para ti, en lugar de aspirar a que los colaboradores tengan que tener las condiciones de la plantilla.

Nieto reconoce que, con la renovación de la dirección de Prisa, "hubo un cierto cambio, porque Cebrián influía mucho en la negociación: estaba a un nivel de endiosamiento con el que no se podía hacer nada". "La bisagra fue que muriera Polanco, que lo llevaba como

una empresa familiar y con un trato distinto a los trabajadores", recuerda. Sobre la dirección de Gallego-Díaz, apunta:

> Hay una parte profesional que representa Sol y ha cambiado muchísimo. El antiguo marchamo de *El País* ha vuelto y hacemos un periodismo más riguroso, menos adaptado a *clickbaits*… Sol ha devuelto el prestigio a este periódico en contenidos, pero la política laboral es la de siempre: mis amigos suben y los colaboradores a menos. Ha habido mucho cambio editorial, pero la empresa sigue siendo la misma.
>
> Hay colaboradores que cobran miles de euros por un artículo cada no sé cuánto y luego el que te saca las castañas todos los días no cobra prácticamente nada. Siempre hay el mismo oscurantismo. Además, a partir del puesto de redactor jefe, los cargos están fuera de convenio y no sabemos lo que ganan, tampoco los bonus.

Estefanía, por su parte, recuerda que la crisis económica hizo que los medios de comunicación se vieran "porcentualmente más afectados, por ejemplo, que la construcción" (comunicación personal, 2020). "El número de periodistas en paro o precarizados sigue siendo muy preocupante", asume. Es algo que relaciona con la figura del falso autónomo.

> Ahí ocurría algo muy interesante: si tú quieres ser periodista en una redacción como la de *El País*, ya reivindicarás luego un sueldo o unas condiciones, pero el primer paso que das es el de meterte ahí como sea. Eso ha sido una trampa tremenda en todos los medios. Los periodistas actuales probablemente sean los más formados de la historia de España, pero con condiciones laborales y profesionales espantosas.

En este punto, enfatiza que han "intentado dar un cambio a esa política laboral para que en la redacción no haya periodistas precarizados". "Eso no significa que tengan buenas condiciones y buenos sueldos, que es algo distinto", matiza, recordando que "*El País* fue un poco la aristocracia del periodismo durante mucho tiempo": "Aquí hubo una temporada larga en la que este periódico llegó a tener 16 o 18 pagas. Cada mes y medio, cobrabas una extra".

6.8.3. Bezos entra en las entrañas de *El País*

Tal y como indican Albornoz, Segovia y Almiron (2020), el proceso digitalizador de la prensa "se vendió como una forma de reducir drásticamente los costes de los medios tradicionales" (p. 43), pero acabó siendo "en la mayoría de los casos, una transformación compleja y costosa. Después algunos intentos de desarrollo de tecnología propia (Caño, 2022a), en septiembre de 2018, *El País* y *As* anunciaban que había comenzado a utilizar Arc Publishing, el CMS de *The Washington Post*, propiedad de Bezos. Así explicó la noticia el diario de Prisa:

> *El País* y Arc Publishing, la plataforma digital diseñada por *The Washington Post*, se alían para optimizar la infraestructura tecnológica del diario. Arc es una plataforma puntera que mejorará la experiencia del lector y agilizará la producción y distribución de los contenidos digitales. El soporte reforzará el proceso de transformación digital iniciado hace años por *El País*.
>
> (...)
>
> Arc ha sido desarrollada a partir de la experiencia real de trabajo de una redacción multimedia y con una orientación prioritaria al entorno digital como la de *The Washington Post*. Sus diferentes componentes, rápidos y fáciles de usar, darán mayor autonomía a los periodistas, flexibilizando los flujos de trabajo y maximizando el control sobre la información publicada e incluso sobre el diseño. La plataforma, ganadora de varios premios, ha sido diseñada para satisfacer las exigencias de redacciones en las que conviven los entornos digitales más avanzados con los tradicionales. La tecnología de Arc gestiona las complejas necesidades de diarios con vocación global como son *El País* en materia de narrativas audiovisuales, entornos de multidistribución, aplicaciones, subscripciones y monetización publicitaria.

Poco después, *La Razón* también anunciaría la contratación de este servicio, aunque prescindieron de él en 2022, tras haber experimentado diversos problemas técnicos con ella. Es algo que también ocurrió en Prisa, cuyos diarios experimentaron una serie de caídas de tráfico SEO tras la migración, una cuestión que tardó unos meses en solventarse.

Preguntado por el papel de la tecnología externa, Echevarría comenta que la idea de *El País* pasaba por "dedicar más recursos a los periodistas y el contenido, mientras que la parte tecnológica se cede porque el valor diferencial que va a aportar no es tan alto".

> La tesis es invertir en periodismo y no tanto en tecnología. Eso vale para el 90% de los periódicos y lo comparto, pero creo que los medios líderes, los grandes, deben tener bastante control sobre su propia tecnología. Es mi opinión personal, no la visión de *El País* necesariamente.
>
> La tecnología en internet no es un estándar, sino que está en constante evolución. No es como las rotativas, que es un aparataje casi estático. Tú no controlas los algoritmos ni cómo desarrollan Google o Apple y tienes que adaptarte. Hay muchos elementos externos que te están condicionando permanentemente. Si tienes el control, puedes ser más rápido en adaptarte, trabajando directamente con los periodistas en crear tecnología, en probar nuevas experiencias para los lectores. Internet es un medio ágil que da mucho más espacio a la innovación. Si solo estás recibiendo un paquete y es lo único que usas, tu agilidad para moverte y experimentar baja mucho.
>
> Si te lo puedes permitir y costear, soy partidario del desarrollo interno de tecnología. Hemos comprado Arc Publishing, que es de *The Washington Post*, pero sobre él construiremos cosas propias para poder adaptarnos. Tampoco son compartimentos estancos, hay caminos intermedios: coges el *core* de ARC y sobre eso puedes hacer *plugins* y seguir desarrollando. No se renuncia a ese camino, pero es mixto. (comunicación personal, 2020)

Como ya se ha señalado, Arc Publishing se aloja en los servidores de Amazon Web Services. Para Cancela (2019), se trataba de "contratar los servicios de *software* ofrecidos por la nube de Amazon para monetizar mejor el antiguo ritual matutino de los 65 millones de personas".

> En definitiva, el nuevo viejo *El País* mostraba cómo el gran capital se introducía en todas las actividades informales de la vida gracias a las corporaciones tecnológicas. Arando la tierra de la información de un par de propietarios, así quedaba transfigurado este capitalismo financiero, aún más predatorio gracias a servicios como los de

> Amazon. *El País* simplemente dotaba a este sistema, tan antiguo como la acumulación de recursos, de una funda democrática con su seguimiento insaciable de la actualidad. (p. 273)

Son unos planteamientos que se han llegado a publicar, con una perspectiva similar, en las propias páginas del diario. Es el caso de Peirano (2022), que lo definía de esta forma en una columna de opinión:

> Hoy es la espina dorsal de más de 2.000 cabeceras, incluyendo *El País*. Arc cumple el mismo papel en la cadena de suministro de noticias que Amazon en la de productos de consumo y AWS (Amazon Web Services) en la distribución de internet. Bezos respetó la independencia editorial del *Post* no para salvar la democracia, sino para vender un producto que se integra perfectamente en la lógica general de su negocio. Arc Publishing es parte del imperio de Amazon, un servicio de *software* que vive en la nube de AWS y usa sus algoritmos de automatización, pero se vende como "el CMS de *The Washington Post*".

6.8.4. El nuevo muro de pago

El 23 de enero de 2020, *El País* anunció el muro de pago y, apenas unas semanas después, se declaró la pandemia de coronavirus. La entonces directora de *El País*, Soledad Gallego-Díaz, publicó una columna para explicar el paso al muro de pago. "Necesitamos un gran *El País* para lograr abrir las agendas, en España, en Europa y en América Latina, a aquellos asuntos que tienen realmente interés público", defendía en lo que también era una forma de reconocer implícitamente hasta qué punto les había llegado a condicionar el tráfico. Consultado sobre este aspecto, Echevarría apunta:

> Intentamos que el tráfico por el tráfico no sea un condicionante. Por supuesto hay que escuchar al lector, saber qué le interesa y qué no, pero no te puedes guiar solo por eso. Al lector tienes que seguir sorprendiéndole, a veces contándole cosas que no le gustan e, incluso, en la parte editorial o con opiniones con las que quizá no está de acuerdo. Nosotros como periodistas y profesionales tenemos que ser capaces de marcar una agenda, diciendo lo que nos parece importante.

> Los lectores tienen tal volumen de acceso a contenidos que hoy más que nunca el rol de un periódico como *El País* tiene que ser ofrecer una visión del mundo que puedan más o menos compartir o les pueda interesar, pero no un saco lleno de noticias. Hay que poner en valor nuestra capacidad de jerarquizar. Si quieren solo noticias, contenidos o entretenimiento, tienen millones de sitios donde encontrar información desordenada y caótica. Nosotros tenemos que poner orden en un mundo tan ruidoso. (comunicación personal, 2020)

Uno de los aspectos más llamativos de este cambio de modelo de negocio es que era el primero en casi dos décadas, un periodo en el que hubo varias reorganizaciones internas. ¿Ha quedado por encima lo organizativo mientras el modelo de negocio quedaba intacto? "Las reorganizaciones no pasan por las redecoraciones. Se puede cambiar la manera de trabajar y la cultura sin cambiar de sitio las mesas", responde Echevarría, que reflexiona sobre el modelo de negocio:

> En EEUU la crisis publicitaria había empezado en 2006, y ahí ya se empiezan a ver los primeros síntomas del impacto de internet en los periódicos. Aquí todo llega más tarde. Al principio se pensó que los medios en internet se iban a financiar por publicidad y por eso estaban en abierto: a principios de los 2000 no había redes sociales y Google no se basaba tanto en el modelo publicitario.
>
> Los empresarios empiezan a cambiar cuando se dan cuenta de que su futuro no va a poder sustentarse sobre la publicidad digital, que se la están comiendo Facebook, Google y otros. En algunos sitios reaccionaron antes, empezando a pensar en los modelos de suscripción y de pago. Los primeros fueron los económicos, *Wall Street Journal* o Financial Times, que muy pronto se pasan a esos modelos porque tenían un producto único para una audiencia de élite. *New York Times* no lanza hasta 2011 su modelo de suscripción, tardó muchos años, y *El País* ha llegado tardísimo. En España todo viene más tarde, pero el cambio de modelo también ha estado condicionado por una experiencia fracasada en 2002. *El País* se fue muy pronto al pago, cuando nadie lo hacía y reculó.
>
> Las empresas han tardado mucho en reaccionar mientras había mucha obsesión por la escala, el tamaño, el volumen de tráfico... Pero el precio era cada vez más pequeño y

> necesitabas más tamaño. La publicidad en internet es una trampa: cada vez vale menos porque Google y Facebook dan millones de impresiones a un precio bajo para el anunciante. Si los periódicos quieren compartir en esos terrenos, están obligados a hacer millones y millones de páginas vistas. Eso llevó a crear mucha mierda de contenido con la única idea de generar esos millones de páginas vistas. En definitiva, se tarda mucho en cambiar los medios en España y ahora, ya casi al límite, estamos cambiando todos: *El Mundo, El País, La Vanguardia, ABC, Vocento*... Somos una rara avis en Europa: de los últimos que estamos yendo a modelos de pago. (comunicación personal, 2020)

Aun así, los muros de pago en los periódicos españoles suelen seguir un modelo mixto, ya que no alcanzan, por norma general, a todos sus contenidos, sino solo a un determinado número de ellos, que suelen ser aquellos más elaborados o exclusivos, mientras que se dejan en abierto noticias de actualidad, teletipos o artículos enfocados a generar tráfico. "Vamos a bajar todos en el número de lectores, por lo menos inicialmente, aunque todavía no sabemos cómo se va a construir esa mezcla entre noticias más escandalosas y noticias más profundas que está presente en todos los medios", sopesa Estefanía (comunicación personal, 2020).

Para Jiménez, la segunda directora de la edición digital de *El País*, el problema está en que estos dos modelos coexistan dentro de un mismo periódico, ya que "no puedes tener un modelo de bulto y un modelo de muro de pago a la vez" (comunicación personal, 2019). "Si piensas que uno no funciona, ¿qué haces con el otro?", se pregunta.

6.8.5. Oughourlian, el nuevo dueño y señor de Prisa

En junio de 2020, Javier Moreno volvió a la dirección del periódico, ya que el contrato de Gallego Díaz, de dos años, había llegado a su fin. De acuerdo con la información publicada por *Eldiario.es*, aquello "se pactó a espaldas de los principales accionistas del grupo: Amber y Telefónica se enteraron del movimiento cuando ya no tenía vuelta atrás" (Ponce de León y Muñoz Vélez, 2020).

Amber Capital, además, había aumentado aún más su participación desde la salida de Cebrián, alcanzando el 29% en ese momento. Mientras tanto, la familia Polanco se quedaba con un 7,6% de las acciones, frente al 63,91% que tenían cuando falleció el empresario cántabro, 13 años antes.

Oughourlian, por su parte, había seguido siendo muy crítico con la gestión de la compañía tras la salida de Cebrián, debido a "operaciones dudosas como la venta de las participaciones en Media Capital, su filial de medios en Portugal, por 47,3 millones de euros". "La tesis de Amber es que Monzón no ha representado los intereses de Prisa sino los de algunos de los accionistas minoritarios, entre ellos el Santander.", explicaba la crónica de Ponce de León y Muñoz Vélez (2020). En diciembre, Oughourlian se acabaría imponiendo como presidente del grupo. Así fue este nuevo cambio en las altas esferas de esta empresa:

> Monzón, que ejercía como presidente no ejecutivo, ha caído este viernes como entró, en otra junta sangrienta de la editora de *El País*, y fruto del enésimo cambio de alianzas en el rompecabezas que ha acabado siendo el accionariado de Prisa. El Banco Santander, al que debía el asiento en la presidencia y el sueldo Monzón, comandaba la gestión gracias a su influencia sobre otros accionistas presos de los créditos de la entidad financiera, pese a tener un capital discreto (el 4% que podría llegar al 12% si ejecuta los créditos fallidos que concedió a otros accionistas para las sucesivas ampliaciones de capital). Ana Botín había logrado el pasado junio una prórroga para Monzón –a su vez consejero de Santander España y presidente de Openbank, filial digital del banco–, pero con el compromiso con Telefónica de que abandonaría la compañía en septiembre. El compromiso no se cumplió y ahora ha perdido la batalla frente al pacto del fondo Amber y Telefónica, aliados para destituirlo. (Ponce de León y Muñoz Vélez, 2020)

Esta crónica también recordaba el pasado de Monzón por Indra –"encadenó sucesivos escándalos", subrayaba–, haciendo hincapié en "los extraños vasos comunicantes" en las empresas españolas: cuando se convirtió en el presidente de la editora de *El País*, su sustituto en aquella tecnológica fue Abril-Martorell, "un exTelefónica que fue consejero

delegado de Prisa y número dos de Cebrián desde julio de 2012 hasta octubre de 2014" (Ponce de León y Muñoz Vélez, 2020).

Días después de su llegada, Oughourlian dio una entrevista para *El País* (Jiménez, 2020) en la que abordaba diversos asuntos –mucho de ellos controvertidos– sobre los últimos años de Prisa y su estrategia de cara al futuro. Por ejemplo, uno de los rumores más extendidos era que el nuevo presidente quería vender los medios del grupo.

"Sería un gran error vender los medios de la compañía en este momento. El mercado está totalmente hundido y aparte del precio, no es el momento, es un sinsentido. Tenemos aún que reestructurar parte de nuestros medios", respondió al respecto. Para ponerlo en perspectiva, hay que mencionar la capitalización bursátil de Prisa llegó a ser de 4.551 millones de euros en el año 2000. Dos décadas después, está por debajo de los 300 millones.

Una de las grandes cuestiones es si su verdadero interés era empresarial o de influencia política. Entre otras cosas, porque –según los datos aportados por el propio inversor– habían comprado acciones a un precio medio de 1,5 euros y, en ese momento, ya habían perdido cerca del 50% de cotización. "Yo no he invertido 300 millones de euros para poder hacer favores al Gobierno de España. Es un sinsentido. Yo he venido aquí para ganar dinero", dijo sobre este punto. En cuanto a su relación con el presidente del Ejecutivo, apuntaba:

> Yo le conozco, le conocí en su momento, pero no lo he visto desde hace año y medio o algo así. Cuando entré en Prisa, quizá uno de los errores que cometimos es que estábamos muy centrados en los negocios y no entramos nada en los temas de política española, que era el gran terreno de Juan Luis [Cebrián, expresidente de Prisa y primer director de *El País*]. Cuando aparecieron toda una serie de rumores y cuando hubo los cambios del consejo de Prisa de 2017 me di cuenta de que al no habernos reunido con ningún político y al no haber manifestado nuestra existencia en el panorama financiero español, éramos como un objeto no identificado. Entonces yo hice un pequeño esfuerzo, pero pequeño, de reunirme con algunos políticos y decirles: "Estoy aquí, hemos invertido mucho dinero en España, no solo en Prisa, sino también en otras

> empresas, y estamos aquí porque creemos en el futuro de este país y de estas compañías, Prisa en particular". Yo creo que eso me ayuda porque me da credibilidad y así cuando alguien va a ver al Gobierno español y le dice que detrás de Oughourlian están los rusos o los independentistas catalanes o los marcianos, pues ya se han reunido conmigo, me conocen y saben que no es así, así que se dejen de historias.

En otro momento, se aborda su relación con el Banco Santander, donde dejaba caer que esta entidad "ha tenido muchísimo protagonismo en esta compañía, quizá demasiado para un banco": "A mí me gusta que los bancos financien a las empresas y menos que se involucren en la gobernanza de las compañías de medios". También le preguntaron sobre la independencia de los medios de Prisa:

> De todos los accionistas, yo, por ser financiero, soy la persona para quien la independencia de los medios es más fundamental, porque si perdemos nuestra independencia yo como accionista voy a perder muchísimo valor. El valor de los medios viene de su independencia. (...) Si no, se convierte en una basura de periódico y a lo mejor consigues algunos favores, pero esos favores nunca te van a compensar la pérdida de lectores.

En este punto, el representante de Amber Capital también destacaba que todo el sector de la prensa escrita había cometido "un error garrafal con la llegada de internet". "Hemos regalado nuestras noticias y artículos. Y francamente no veía la salida: es muy complicado cuando has regalado algo pedir al lector después que pague", admitía. A esto añadía que, para el éxito del modelo de pago, tienes que "invertir también en tu redacción, potenciar tu producto para incentivar a que el lector que es suscriptor se quede y otros entren".

Moreno, en su segunda etapa, solo estuvo un año al frente de *El País*. Fue sustituido por Pepa Bueno en julio de 2021. En el momento en el que se escriben estas líneas, los resultados de los muros de pago en *El País* y el resto de periódicos españoles son aún inciertos.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis doctoral, hemos tratado, primero, de contextualizar las transformaciones tecnológicas y sus efectos generales sobre los periódicos. Después, hemos concretado los efectos de estas dinámicas sobre el caso de *El País*. Ahí hemos podido apreciar tanto tendencias generales como algunas peculiaridades que solo pueden explicarse por el rol adquirido por Prisa a lo largo de estos años, además de por el propio contexto español. De este modo, se ha cumplido tanto con el objetivo principal como secundarios, así como resuelto la hipótesis y preguntas planteadas.

El principal resultado de este proceso de investigación ha sido comprobar cómo los procesos digitalizadores han actuado como una correa de transmisión de la evolución del sistema capitalista en este tiempo, tal y como señalaba nuestra hipótesis, ahora confirmada. Es más, se ha constatado que los procesos digitalizadores se han comportado como un elemento acelerador para cuestiones como la financiarización o la degradación del trabajo y la profesión periodística, pero difícilmente pueden establecerse como causa.

La pregunta principal de la investigación es la siguiente: ¿el factor tecnológico ha sido determinante en la precarización, en sentido amplio, del periodismo o, más bien, esta es consecuencia de dinámicas económicas e históricas más profundas? Tras el estudio, la respuesta es clara: la tecnología ha sido determinante, pero no por sí misma, sino por las condiciones materiales en el que ha tenido lugar su desarrollo. De este modo, los procesos digitalizadores son indisolubles de las dinámicas propias de la *ideología californiana* y el *capitalismo de plataformas*, los pilares sobre los que se construyó el internet actual (Barbrook y Cameron, 1996; Morozov, 2015; Srnicek, 2018).

Dicho de otro modo, las tecnológicas como Google, Facebook o Amazon adquirieron su rol dominante porque se dieron una serie de circunstancias económicas e históricas que lo hicieron posible. Una vez se convirtieron en los grandes intermediarios de internet, implementaron las dinámicas que fortalecían su posición, dejando de lado cualquier otra consideración que no incluyera mejorar su cuenta de resultados. En ese

proceso, fue clave tanto su país de origen, EEUU, como su tamaño y enfoque global, que hizo que las economías de escala favorecieran su crecimiento mientras distintos sectores de cada país, como los medios de comunicación, se debilitaban (Castells, 1997).

En este sentido, cabe remarcar la doble reintermediación realizada por las plataformas tecnológicas, y que afecta tanto al modelo de negocio como al plano informativo. Es más, ambas están relacionadas entre sí, ya que la forma de obtener ingresos es la que ha acabado condicionando el tipo de artículos y la forma de trabajo en las redacciones, tal y como hemos visto en el estudio de *El País*. En expresión de Braverman (1975, p. 95), se produjo "el matrimonio de la técnica con las necesidades especiales del capital".

Con todo, los procesos digitalizadores han parecido comportarse como un elemento disruptor en algunos aspectos, como la infraestructura tecnológica o el mencionado modelo de negocio. Históricamente, la edición de un periódico tenía unas barreras de entrada muy altas, debido a la dimensión industrial necesaria para la producción de un periódico de tirada diaria. De hecho, y pese a que las metas iniciales de *El País* eran mucho más tímidas que las que luego se alcanzaron, la inversión requerida para lanzar un periódico ya fue cuantiosa y, aun así, nunca se podía descartar una ampliación de capital o distintos problemas técnicos que provocaran sobrecostes, tal y como acabó ocurriendo en sus primeros años (Seoane y Sueiro, 2004; Cebrián, 2016).

El enfoque, y eso es lo relevante, era que un diario –sobre todo, si estaba destinado a ocupar un papel central– necesitaba una infraestructura propia que minimizara su dependencia de terceros. Los procesos digitalizadores, en cambio, rebajaron hasta el mínimo el coste directo de producción de un periódico, pero a cambio de una dependencia mayor de las plataformas, que acabarían asumiendo roles tan indispensables para la marcha del negocio como el de distribuidores (Google y Facebook) y proveedores (Amazon). Sin embargo, eso se produciría tras un proceso de transición que fue más lento de lo que pudo parecer, ya que los periódicos trataban de abastecer sus ediciones digitales por sí mismos durante los primeros años de internet (Estévez, 2002).

Sin ir más lejos, el enfoque de Prisacom en un primer momento pasaba por una integración vertical que no solo les permitiera no depender de terceros, sino que quisieran competir con grandes tecnológicas en ámbitos como los portales y la conexión a internet. Antes, ya habían desarrollado las primeras versiones digitales del periódico con recursos propios. Sin embargo, es una idea que se fue aparcando ante la complejidad técnica que exigía el desarrollo de estas webs y su correspondiente inversión económica.

Por otro lado, se podría interpretar el cambio en el modelo de negocio de la prensa como una disrupción. Una vez más, es algo que difícilmente puede achacarse el papel de la tecnología per se. Sin embargo, aquí es ineludible la influencia de la *ideología californiana* y su defensa de lo que se ha llamado un internet abierto. Es esa idea sobre la red la que haría que en los periódicos digitales prácticamente nadie apostara por un modelo de ingresos mixtos. Es decir, en el que los lectores pagaran por leer contenidos, tal y como habían hecho históricamente en sus ediciones en papel.

Fue precisamente eso lo que les dejó en una relación de dependencia absoluta de la publicidad que, para más inri, era un entorno que apenas podían controlar, ya que buena parte del tráfico provenía de las plataformas, y que estaba muy condicionado por métricas meramente cuantitativas, fruto de la datificación. De este modo, el paso a la gratuidad en la oferta de contenidos y sin un plan de ingresos claro acabaría siendo determinante para la precarización profesional y laboral de los periodistas, pero también para la información ofrecida por los periódicos.

En esta etapa, hay que destacar la apuesta de *El País* por un muro de pago en 2002, aunque estuviera muy condicionada por su pérdida de liderazo entre las ediciones digitales. Aquella implemetación se llevó a cabo en solitario, donde el resto de competidores abrazaban las ideas de apertura y gratuidad en internet. En consecuencia, y pese al éxito relativo del proyecto, era difícil sostener un modelo así en solitario, ya que el resto de medios ofrecían todos sus contenidos gratuitos y disparaban sus métricas de usuarios únicos. Si bien las pérdidas económicas de la edición digital eran asumibles para la dimensión económica de Prisa de entonces, al final decidieron dar marcha atrás. Visto

con perspectiva, fue una forma de solucionar un problema coyuntural, pero leve, a cambio de hipotecar el modelo futuro.

Queda la duda de si *El País* podría haber fidelizado un nicho de suscriptores digitales durante esos años, en los que también crecía la penetración de internet, ganando una mayor fortaleza ante la llegada de la gran crisis. Siendo el espejo en el que se miraban el resto de periódicos, incluso se podría pensar si habrían tenido la posibilidad de marcar un estándar para el sector, aunque la situación era harto complicada como para continuar un experimento así en solitario. Lo más probable es que, aun siendo exitoso, hubiera menguado el tamaño y capacidades del diario, pero también que podría haber marcado su camino de una forma mucho más independiente.

- *¿Los periódicos se han topado con un proceso disruptivo o una continuidad histórica?*

A pesar de su relevancia, las dos disrupciones señaladas no invalidan uno de los puntos más remarcables de los resultados obtenidos. Es el hecho de haber conseguido trazar una linealidad histórica de los cuatro pilares del estudio: economía, tecnología, profesionalismo y condiciones laborales. De este modo, se han tenido en cuenta dinámicas presentes en todos estos ámbitos desde hacía décadas y se ha descrito cómo la irrupción de las tecnologías digitales les ha afectado de un modo u otro.

Eso es lo que explica que, a lo largo del estudio de caso, apenas se reflejen grandes puntos de inflexión en la economía de los medios de comunicación, su desarrollo tecnológico o las condiciones laborales y profesionales de los periodistas. Más bien, se ha tratado de pequeños avances o movimientos que formaban parte de tendencias dilatadas a lo largo del tiempo. Y, en los casos de los importantes cambios en el modelo de negocio y la infraestructura tecnológica, no dejan de enmarcarse en ese contexto.

Con todo, el caso más evidente es el de la precarización laboral, que en las últimas décadas ha ido alcanzando cada vez más a las profesiones que, hasta entonces, habían gozado de mejores condiciones que el resto de trabajadores. Como se ha explicado, es

fruto de una reducción de costes por parte de las empresas para aumentar su rentabilidad (Castells, 1997), algo que ha disparado la desigualdad; sobre todo, tras la crisis económica de 2008, que ahondó aún más en esta tendencia.

La precarización del periodismo en España comenzó con las primeras ediciones digitales de los periódicos tradicionales. Por norma general, las matrices de estos medios crearon una empresa enfocada a internet para encargarse de este formato. Fue el caso de Prisacom en Prisa, donde los trabajadores de *El País Digital* (y otros medios del grupo) no solo no tenían el convenio histórico del diario, sino que ni siquiera tenían uno sectorial que ni siquiera recogía las peculiaridades de un trabajo como el periodístico.

En ese momento, además, la situación de los grandes grupos era boyante y, de hecho, hacían importantes inversiones en radios y televisiones, también a nivel internacional. El problema es que Prisa, y el resto del sector, prefirieron centrar ahí sus esfuerzos y no en internet, que entonces parecía algo mucho más futurible.

Es bastante significativo el hecho de que Google se fundara mientras tenían lugar las guerras televisivas, aunque es cierto que su negocio se consolidaría tras la explosión de la burbuja (Srnicek, 2018). Son lo que Martínez Soler (1998) tacha de "guerrillas provincianas" que obviaban que las grandes inversiones tecnológicas comenzaban a apuntar en una nueva dirección.

Uno de los aspectos más sorprendentes en estos procesos es que Prisa fuera capaz de leer perfectamente el contexto político y económico –haciendo unas fuertes inversiones que la posicionaban en una industria en la que se aceleraban los procesos de globalización y financiarización–, pero no ocurriera lo mismo en el plano tecnológico que estaban deparando estas mismas dinámicas. También parece difícil negar que cierto grado de megalomanía ayuda a explicar esta expansión (en especial, tras la muerte de Polanco).

- *¿Por qué se depositaron tantas expectativas en el futuro digital?*

Las expectativas depositadas en el futuro digital de la prensa no solo fueron excesivamente optimistas, sino que también tuvieron cierto punto de cinismo. Como ya se ha señalado, internet no fue una prioridad real para las empresas de medios de comunicación en un primer momento, algo que se puede constatar con la escasa asignación de recursos y la precariedad de los mismos.

Hay que recordar que, en sus cuatro primeros años, la apuesta por una edición digital de *El País* era algo que Prisa tenía, en el mejor de los casos, en un segundo plano, tal y como se puede palpar en la falta de recursos dedicados a la división digital en sus primeros años (Estévez, 2002). De hecho, fue la burbuja de las puntocom la que provocó que el grupo hiciera una inversión más sólida para este cometido (Cea Esteruelas, 2009).

En el caso de *El País*, ficharon a una decena de profesionales que trabajaban para su principal competidor, *El Mundo*, que sí fue pionero en explorar las posibilidades de esta nueva tecnología. Además, se trató de un movimiento intrínsecamente relacionado con su salida a bolsa. Sin embargo, el estallido de la burbuja fue tan repentino –apenas medio año después de esas contrataciones– que esta apenas tuvo visos de consolidarse antes de que decayera el interés sobre las posibilidades que podía ofrecer internet.

Aunque se exploraban algunos aspectos y las ediciones digitales continuaron su desarrollo, lo cierto es que fue la crisis económica de 2008 –unida al incremento del acceso a internet en España– lo que realmente hizo que las empresas de medios de comunicación abrazaran las ediciones digitales de sus periódicos como el futuro para el sector. Fue ahí cuando de verdad se convirtió en un elemento solucionista (Morozov, 2015) con el que se pretendían resolver los distintos problemas del sector.

El problema era que estos tenían una naturaleza muy distinta y anterior a internet, como la pérdida de credibilidad, la cercanía al poder, la desinformación o los reducidos índices de lectura en España. Esta última cuestión, unida al modelo de acceso gratuito, invita a hacer reflexiones mayores sobre la dimensión de los medios digitales ,españoles

respecto a las audiencias reales, que poco tienen que ver con los usuarios únicos, aunque sea algo que excede ampliamente los límites de esta investigación.

No solo no se solucionó ninguno de estos problemas, sino que, tras los procesos digitalizadores, prácticamente todos ellos se han acrecentado en los periódicos, en general, y en *El País*, en particular. De este modo, no se abordaron las causas de la delicada del periodismo y, en su lugar, se apostó por una solución que solo favorecía al modelo de las grandes tecnológicas.

Si bien se han repasado algunas polémicas entre la industria periodística y la tecnológica, lo cierto es que estas han sido muy puntuales y marcadas por negociaciones concretas con las plataformas. En realidad, la actitud predominante en los medios de comunicación ha sido buscar la ayuda de empresas como Facebook y Google para afrontar el negocio en internet (Cancela, 2019).

Eso ha implicado que el enfoque sobre la red apenas haya diferido del de la retórica de Silicon Valley (Barbrook y Cameron, 1996; Morozov, 2015). De hecho, sorprende que alguien que había alcanzado puestos de máxima responsabilidad en la edición digital de *El País* afirmara, ya en 2012 y estando fuera del cargo, que la patronal de editores se intentaba aprovechar de "un negocio todavía inmaduro" en referencia a Google, que aquel año había alcanzado por primera vez una facturación de 50.000 millones de dólares y ya era, a todas luces, un actor central para la economía y tecnología globales. En los años siguientes, esas cifras se dispararían aún más.

- *¿Cómo ha afectado este proceso a un diario de referencia como El País? ¿Qué peso ha tenido la tecnología en esta transformación? ¿Y la situación de Prisa?*

El País comenzó a adquirir el estatus de diario de referencia (Vidal-Beneyto, 1986) a los pocos años (incluso meses) de su nacimiento, de modo que pronto se convirtió en su mayor seña de identidad, junto a su marcado papel institucional (Fraguas, 2020). Hay varios elementos que contribuyeron a ello, empezando por el rol de la plantilla.

Todos los relatos coinciden en destacar su especial dedicación y entusiasmo (Zafra, 2017) durante aquellos años, aunque difieren de si se trataba de ambición profesional (Cruz, 2005) o, más bien, de autoexplotación marcada por la arrogancia (Fraguas, 2020). El perfil del equipo, especialmente joven y criado en la cultura antifranquista de los años previos, fue otro elemento crucial para interpretar aquel contexto y actuar en consecuencia.

Entre los factores que explican la reputación de *El País* en esos años, se encuentra la creación de un periódico culturalmente valioso, algo que tenía que ver tanto con el cuidado tanto de la forma –como pone de manifiesto el papel de los correctores o el *Libro de Estilo*– como del fondo, a través de distintas exclusivas o de un departamento de documentación bien engrasado. De todos modos, aquel éxito inicial no se explica únicamente por las virtudes propias, sino también por el momento histórico, ya que por una serie de circunstancias no logró salir a la calle hasta apenas medio año después de la muerte de Franco, algo que contribuyó a su conversión en un referente periodístico para las aspiraciones democráticas sin tener un pasado manchado por cuarenta años de dictadura, como ocurría con el resto de competidores.

Esa particularidad histórica hizo que el proyecto de *El País* tuviera un enfoque, al menos en sus primeros años, que fuera más allá de la obtención de beneficios o la mera influencia de sus accionistas, abrazando así el profesionalismo. Así, su accionariado estuviera compuesto, en líneas generales, por la burguesía ilustrada que abrazaba ciertas ideas democráticas y a la que la continuidad de la dictadura se le hacía cada vez más inasumible, aunque también hubiera un sector liderado por Fraga durante los primeros años (Bustamante, 1986).

Todo lo anterior sirvió para disparar tanto la venta de ejemplares como la de publicidad desde sus primeros meses de vida. Sobra remarcar, una vez más, que estas dos vías de ingreso, los pilares de su modelo de negocio, estaban totalmente controlados por la empresa, sin ningún actor externo que tuviera una mínima influencia sobre ellos.

Con todo, las críticas alrededor de la pérdida de calidad del periódico han estado presentes (con mayor o menor justificación) desde sus primeros años de vida, hasta el punto de haber sido uno de los objetos de debate durante la guerra de accionistas (Bustamante, 1986). De este modo, y pese a que muchos vinculan la desinformación a las redes sociales, ya en 1976 el diario publicó una noticia falsa y sin su debido contraste, tal y como reconoció el entonces director (Cebrián, 2016) décadas después.

Asimismo, el éxito también provocó cierto distanciamiento del común de los lectores. Por un lado, por el propio tamaño que adquirió *El País*. Tal y como recuerda Estefanía, durante sus cinco años al frente del periódico no supo "qué era pisar la calle" (Cruz, 2005, p. 126). Por otro, la arrogancia ya descrita en las páginas anteriores.

Aun así, estas críticas se han acrecentado con el paso del tiempo porque, entre otras cosas, han ido ganando argumentos a su favor. De este modo, y a medida que el periódico gana dinero y prestigio, también se pliega cada vez más a los intereses empresariales de Prisa y su máximo accionista, algo que llegó a su colofón durante las guerras de fútbol de los años 90 (Martínez Soler, 1998; Cacho, 1999).

El estallido de la crisis también supuso un antes y un después en ese sentido. Aquello supuso una serie de importantes desinversiones en Prisa, así como cambios sustanciales en su accionariado, donde empiezan a cobrar poder entidades financieras y fondos de inversión, en detrimento de la familia Polanco. La irrupción de internet, con la consiguiente dependencia de las plataformas, llegó en este mismo punto, desembocando en un nuevo salto en las críticas.

Desde entonces, *El País* se focalizó en buscar la rentabilidad inmediata de sus contenidos en su edición digital. No es que antes de internet no fuera un objetivo –de hecho, se llegó a convertir en uno de los diarios más exitosos de Europa en el plano económico–, sino que era una cuestión que no adquiría un plano tan central y, al mismo tiempo, cortoplacista.

Eso se ha traducido en un esfuerzo constante para conseguir la maximización de las audiencias, algo que ha provocado dinámicas sensacionalistas o de baja calidad, promovidas por la viralidad. Aun así, y salvando las distancias, en los años 90 ya había quien señalaba que *El País* estaba girando hacia un público más mayoritario, en lugar de conservar su estatus de diario de referencia, y descuidando los aspectos formales que le habían encumbrado (De Pablos, 2001).

También es llamativo que, ante esta situación, ni siquiera se planteara un cambio de modelo de negocio para la división digital, aunque entonces la mayor preocupación era la reducción de costes. El papel, en cualquier caso, seguía siendo un pilar importante de la facturación de Prisa, algo que hace aún más inexplicable que Cebrián atacara públicamente y de forma reiterada este formato, máxime cuando la alternativa digital era más que inestable en términos de negocio.

Como ya se ha adelantado unos párrafos atrás, el solucionismo no solo no arregló los distintos problemas de Prisa o *El País*, sino que estos se incrementaron. Aquí también fue crucial lo ocurrido con el ERE, que asestó un fuerte golpe reputacional para la imagen de *El País* a nivel nacional e internacional. De hecho, sigue siendo cuestionable si se podría haber evitado, al menos, la forma en que se llevó a cabo. *El País* había reportado beneficios hasta ese mismo año y acabó recibiendo, con toda dureza, las consecuencias de una deuda inmensa que había sido generada, principalmente, en la OPA sobre Sogecable. Sin embargo, los directivos nunca asumieron responsabilidad por haber conducido a la empresa al borde de la quiebra.

Es algo que mermó más la relación con unos lectores que encontraban cada vez más alternativas en el mercado para informarse –desde redes sociales hasta medios digitales en este mismo espectro–, al tiempo que llevaban criticando desde hacía tiempo distintos aspectos del diario, tanto en el plano formal como editorial.

Además, el hecho de que cada vez más bancos e inversores internacionales acapararan el accionariado del propietario del principal periódico de España –algo palpable en su línea editorial y laboral– tampoco ayudó a fortalecer la confianza en el

periodismo. El colofón lo marcó la llegada de Antonio Caño a la dirección del periódico, con todo lo que conllevó respecto a la orientación ideológica del diario. Fue algo que sirvió de impulso para los nativos digitales –en especial, *Eldiario.es*–, que iba captando a los lectores desencantados.

- *¿Qué similitudes y diferencias hay entre los distintos procesos digitalizadores en El País?*

La primera digitalización del periódico supuso el abandono de las máquinas de escribir en la redacción. Este proceso, que tuvo lugar en 1981, fue especialmente garantista respecto al empleo de los trabajadores, gracias a un protocolo de renovación tecnológica consensuado entre todas las partes. En él, se abordaba el hecho de que determinados tipos de trabajo podían quedar obsoletos con la llegada de los videoterminales, pero se establecía la prohibición de despedirlos por esta razón y, además, les otorgaba el derecho a poder reorientar su profesión en la propia empresa.

No era lo único. Aquellas mejoras tecnológicas mejoraron la eficiencia de los flujos de trabajo del periódico, pero también supuso un salto cualitativo en las páginas del periódico, ya que aparecen nuevas figuras profesionales y se contrata más personal. Es algo que pronto se acabaría traduciendo en beneficios económicos e, incluso, reputacionales, ya que los videoterminales permitían trabajar más rápidamente en ediciones especiales, tal y como ocurriría el 23-F.

No pasaría nada parecido ante la llegada de la segunda digitalización o, como nos hemos referido a ella a lo largo de estas páginas, los procesos digitalizadores de *El País*. Pese al buen momento económico que atravesaba Prisa a finales del siglo XX, las condiciones laborales y profesionales de los periodistas de Prisacom distaban enormemente de las de sus compañeros de la edición en papel. De hecho, ni siquiera se regían por el convenio de prensa diaria o el de *El País*, sino con uno de oficinas y despachos.

Durante la investigación, uno de los aspectos más sorprendentes ha sido que la mayor parte de información sobre este punto haya sido obtenida a través de la elaboración de entrevistas, ya que apenas se ha podido recopilar por otros métodos. Pese a ello, lo sucedido en Prisacom acabaría siendo el prólogo de la proletarización que padecería la profesión en los siguientes años, aunque en ese momento era algo que afectaba más a los jóvenes que se dedicaban a un producto que, entonces, era secundario.

Más allá del plano laboral, ya entonces se dejaban ver los primeros síntomas de las tensiones identitarias con el personal proveniente de *El Mundo* y que son un reflejo de esa arrogancia que acabó caracterizando a *El País*.

Sin embargo, la verdadera fricción surgiría con los intentos de adoptar las dinámicas profesionales que exigía la edición digital, donde el incremento en la producción de artículos o la actualización constante suponían toda una disrupción en la forma de trabajar de los redactores veteranos. Eso se recrudecía por el hecho de que la edición digital de *El País* no tuviera que cumplir con ninguna de las exigencias de los redactores que se encargaban del ejemplar físico, algo que provocaba que, bajo la misma marca, se publicaran contenidos con criterios y estándares bien distintos.

En paralelo, los más jóvenes lamentaban la falta de entendimiento sobre su trabajo por parte de los veteranos. Al mismo tiempo, criticaban que sus compañeros tuvieran unos sueldos muchos más altos que los suyos mientras ellos tenían que soportar una carga de trabajo mucho mayor.

Además, a medida que la situación económica se recrudecía y la edición digital ganaba peso, todas estas tensiones aumentaban aún más. De forma paralela, y ya con internet con una mayor relevancia en España y la crisis en ciernes, *El País* lanzó su modelo de *Internet first*, que se acabó traduciendo en el final de Prisacom y la integración de su plantilla en *El País*, abriendo un nuevo episodio en esa disputa entre veteranos y jóvenes.

En el plano laboral, esta fusión se tradujo en incorporar un estrato más bajo en el convenio de *El País*, de forma que pudieran incorporarse los periodistas precarizados. En el profesional, los periodistas de papel tendrían que tenían que trabajar para internet, y eso pasaba por producir más y más rápido, como llevaban haciendo los que trabajaban para la edición digital desde hacía años.

Eso no evitó que el ERE fuera justificado, en parte, por razones como la falta de adaptación de la plantilla a internet o su edad media. Además, quienes permanecieron en *El País* tras el despido colectivo no solo tuvieron que sacar adelante el mismo medio con muchos menos recursos, sino que las dinámicas impuestas por las plataformas hacían que cada vez fuera necesaria una mayor producción que aumentara el tráfico y los ingresos publicitarios se mantuvieran lo más alto posible.

La principal diferencia entre ambas digitalizaciones radica en que, a principios de los 80, el negocio de Prisa estaba en su máximo apogeo. *El País* ofrecía resultados mucho mejores de los esperados y, además, el contexto político empujaba a la propia industria periodística en España tras cuatro décadas de dictadura.

La situación era radicalmente distinta 20 años después, cuando el periódico era ya uno de los muchos negocios en el grupo y, desde luego, la edición digital no era una prioridad. Eso es lo que explica que, pese a la situación boyante de sus cuentas de resultados, optaran por una precarización de las nuevas contrataciones, obedeciendo a las dinámicas globales de financiarización, que conllevan el aumento de beneficios a través de distintas vías; entre ellas, la reducción de costes laborales (Castells, 1997). A eso se sumaría la dependencia de las plataformas, ya descrita al inicio de esta discusión.

Hay otro elemento que ayuda a explicar esta diferencia entre las dos épocas. Para conocer el perfil de su lector, *El País* tenía que encargar estudios de mercado cualitativos en sus primeros años. De hecho, en su segundo aniversario publicó uno de ellos para detallar cómo eran las audiencias del periódico (Seoane y Sueiro, 2004).

No es algo que se haya dejado de hacer, pero sí ha pasado a un segundo plano en el momento en el que la datificación permite conocer instantáneamente el perfil del público de una web. Es decir, en papel había "una ineficacia en parte beneficiosa" (Morozov, 2015, p. 189) que daba mayor independencia editorial en los periódicos.

Respecto a las rutinas profesionales, también merece mención un elemento común al proceso digitalizador de los 80 y al experimentado durante el siglo XXI, y está en el hecho de que no cambiaran las rutinas profesionales respecto al método anterior. En el caso de internet, es especialmente llamativo que el grueso de los periodistas siga manteniendo unas jornadas laborales que comienzan alrededor de las 10 de la mañana y acaban a última hora de la tarde, unos horarios propios de una edición en papel que tiene que imprimirse al día siguiente.

En un contexto donde la actualización es constante durante las 24 horas del día –aunque con algo de relajación en el horario nocturno–, habría que cuestionar de forma más amplia si no tendría más sentido una operativa como la que siguen las secciones mesa o última hora, donde un equipo cubre lo que ocurre desde la apertura hasta el mediodía y otro desde ahí a última hora del cierre (y, en algunos casos, un pequeño equipo que trabaja durante la noche). Es algo que muestra la rigidez del sector, aún por adaptarse a unas dinámicas que llevan implementadas cerca de dos décadas, aunque también es difícil no ver inmovilismo como una forma de ahorro en mano de obra.

- *Si Prisa no hubiera asumido una deuda multimillonaria y hubiera afrontado antes el proceso de digitalización, ¿habría sido muy distinta su suerte?*

La OPA sobre Sogecable fue una operación con tantas implicaciones para Prisa en los años siguientes que es especialmente complicado aventurar qué habría pasado si se hubieran contentado con el 51% de la sociedad y no con el 49%, con todas las minusvalías que supuso su venta posterior.

La gran cuestión de fondo es qué habría pasado si Prisa no hubiera asumido una deuda multimillonaria y, también, hubiera afrontado su papel en internet con otro

enfoque. ¿Hubiera sido posible una transformación digital distinta? Está claro que, por un lado, una situación económica saneada hubiera podido permitir que los procesos digitalizadores de *El País* recorrieran un camino mucho menos precario, incluso evitando un episodio como el del ERE. Eso mismo también habría provocado que su edición digital hubiera sido menos dependiente de terceros.

Sin embargo, es difícil esclarecer hasta qué punto podría haber logrado salir indemne de un proceso tan agresivo como extendido. Aunque Prisa hubiera llegado en la mejor situación y hubiera dado en la tecla con su edición digital, cabe cuestionarse si eso realmente habría servido para que desarrollara una infraestructura tecnológica propia y no dependiera, como el resto de periódicos del mundo, de la distribución de las plataformas. Incluso analizando con retrospectiva lo ocurrido, parece improbable que las grandes tecnológicas no hubieran atravesado, de un modo u otro, este proyecto.

7.1. Futuras líneas de investigación

En el momento en el que se planteó esta tesis doctoral, los periódicos digitales españoles en general, y *El País* en particular, estaban sumidos en un modelo que buscaba maximizar la producción para obtener así su retorno en publicidad, ya que la apertura total de contenidos había provocado que esta fuera su única vía de ingresos. Sin embargo, durante el desarrollo de la investigación, ha habido un cierto giro en el enfoque de los diarios, que han pivotado hacia los muros de pagos, más o menos rígidos. Entre ellos, el propio *El País*, que en el momento en el que se escriben estas líneas –diciembre de 2023– acumula 300.000 suscriptores de pago.

Si bien este punto está fuera del objeto de estudio, también es cierto que presenta una clara línea de investigación de cara al futuro, que va en la misma línea de lo planteado en estas páginas. ¿El muro de pago está siendo efectivo en términos económicos para los periódicos? ¿Ha servido para reducir la dependencia de las plataformas? ¿Qué efectos ha tenido en la profesión y en las redacciones? ¿Va a ser capaz de generar una mejora de las

condiciones laborales? Todas ellas son cuestiones clave a analizar en los próximos años y que marcarán el futuro del periodismo.

En el plano tecnológico, hay otro elemento que va a ser clave para la profesión en los próximos años. Se trata de la inteligencia artificial generativa, que ha irrumpido masivamente en 2023. Si bien su papel en el periodismo había sido objeto de especulación durante los últimos años, el éxito de ChatGPT ha provocado que su papel adquiera una mayor centralidad en los debates. Es algo que puede suponer el colofón del modelo de periódico abierto, que prioriza la publicación de un mayor volumen de información en la búsqueda maximización del tráfico.

De este modo, cabe preguntarse: si finalmente una herramienta puede crear cientos de artículos diarios a un bajo coste, ¿no puede eso suponer que el modelo abierto muera de éxito? Y, en todo caso, ¿supondrá una ruptura en las dinámicas de degradación del trabajo o las ampliará aún más, reduciendo el trabajo periodístico a saber dar las órdenes adecuadas a un chatbot? Seguramente, la respuesta tardará años en llegar mientras se produce la integración de estas herramientas, pero conviene estar atentos a cómo se implementan estas tecnologías tanto en grandes periódicos como en proyectos más modestos, que pueden explotar aún más esta tecnología.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aladro, E. (2013). Las teorías profesionales y las 5 crisis del periodismo. *Cuadernos de Información y Comunicación, 18,* 69-81. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2013.v18.41716

Albornoz, L.; Segovia, A; y Almiron, N. (2020). *Grupo Prisa: Media Power in Contemporary Spain*. Nueva York: Routledge Focus.

Alcalá-Santaella, M. (2013). Las editoriales y los grandes periódicos, origen de los grupos multimedia. En: J. M. Legorburu Hortelano (coord.), *Modelos de convergencia de medios en España I: digitalización, concentración y nuevos soportes* (pp. 233-300). Madrid: CEU Ediciones.

Almiron, N. (2006, 17 de noviembre). La financiarización de los grupos de comunicación en España: el caso del grupo PRISA. En: *Pensamiento crítico, comunicación y cultura. I Congreso Nacional ULEPICC-España*. (pp. 54-74) Sevilla: ULEPICC-España. Recuperado de: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/58609/completo.pdf

Álvarez-Peralta, M., y Franco, Y. G. (2018). Independencia periodística y fondos públicos: la publicidad institucional como distorsión de la competencia en el mercado informativo. *Historia y Comunicación Social, 23*(2), 285-305. Recuperado de: https://doi.org/10.5209/HICS.62258

Arias, J. (1995, 26 de marzo). ¿Cómo se explican tantos errores de ortografía? *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1995/03/26/opinion/796172402_850215.html

Arias, J. (1995, 11 de junio). Los lectores observan falta de sensibilidad y de calidad. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1995/06/11/opinion/802821601_850215.html

A nuestros lectores (2012, 11 de noviembre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2012/11/10/opinion/1352579057_979842.html

Aprobada la salida de PRISA a Bolsa (2000, 4 de abril). *El País.* Recuperado de: https://elpais.com/diario/2000/04/14/sociedad/955663208_850215.html

Arranz, R. (2015, 5 de septiembre). Las intrigas en la cúpula de 'El País': de la amistad de Cebrián con Soraya y la sombra alargada de Telefónica. Recuperado: https://www.vozpopuli.com/medios/el_pais-grupo_prisa-juan_luis_cebrian-antonio_cano-rafael_mendez_0_840815959.html

Asociación de la Prensa de Madrid [APM]. (2018). *Informe anual de la profesión periodística 2017*. Asociación de la Prensa de Madrid. Recuperado de: https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2018/10/APM-Informe-2017_baja.pdf

Assange, J. (2014). *Cuando Google encontró a Wikileaks*. Madrid: Clave Intelectual.

Bahón, F. (2010). Tendencias. *Cuadernos de periodistas, 32,* 133-145. Recuperado de: https://www.cuadernosdeperiodistas.com/la-integracion-redacciones-ya-no-lo/

Barbrook, R., y Cameron, A. (1996). The Californian ideology, *Science as Culture, 6*(1), 44-72. Recuperado de: https://doi.org/10.1080/09505439609526455

Barón, F. (2012, 13 de octubre). Cebrián: "Moriré haciendo periódicos en papel". *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2012/10/13/actualidad/1350154230_237534.html

Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. Barcelona: Espasa.

Besbris, M,. y Petre, C. (2020). Professionalizing Contingency: How Journalism Schools Adapt to Deprofessionalization. *Social Forces, 98*(4), 1524–1547. Recuperado de: https://doi.org/10.1093/sf/soz094

Boczkowski, P. J. (2010). *News at work: imitation in an age of information abundance*. Chicago: University of Chicago.

Boczkowski, P. J. (2013). Preferencias divergentes de los lectores y de los periodistas en las noticias on-line. *Cuadernos de Información y Comunicación, 18*, 51-55. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2013.v18.41714

Bourdieu, P. (1997). *Sobre la televisión*. Barcelona: Anagrama.

Braverman, H. (1975). *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Ciudad de México: Editorial Nuestro Tiempo.

Breed, W. (1955). Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis. *Social Forces*, (33), 326-355. https://doi.org/10.2307/2573002

Busquet, J. y Medina, A. (2014). *Invitación a la sociología de la comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.

Bustamante, E. (1986). Poder y economía en *El País* (1976-1984). En: G. Imbert y J. Vidal-Beneyto (coords.), *El País o la referencia dominante* (pp. 53-108). Barcelona: Mitre.

Bustamante, E. (2011). Nuevas dinámicas de la Cultura. Las Industrias Culturales Digitales absorben todo el universo simbólico. En: E. Bustamante (coord.), *Las Industrias Culturales Audiovisuales e Internet. Experiencias, escenarios de futuro y potencialidades desde la periferia* (pp. 19-45). Santa Cruz de Tenerife: Ideco.

Cacho, J. (1999). *El negocio de la libertad*. Madrid: Foca.

Cancela, E. (2019). *Despertar del sueño tecnológico. Crónica sobre la derrota de la democracia frente al capital*. Madrid: Akal.

Cano, F. (2018, 28 de enero). El pacto de Cebrián con Soraya para seguir en Prisa a cualquier precio lo paga *El País*. *El Español*. Recuperado de: https://www.elespanol.com/invertia/medios/20180128/cebrian-soraya-seguir-prisa-cualquier-precio-pais/280223053_0.html

Cano, F. (2018, 9 de abril). Los accionistas de Prisa coinciden en que *El País* debe cambiar de director. *El Español*. Recuperado de: https://www.elespanol.com/invertia/medios/20180406/accionistas-prisa-coinciden-pais-debe-cambiar-director/297720833_0.html

Cano, F. (2020, 22 de junio). El fracaso del Canon AEDE: de querer recaudar 80 millones a ingresar 10.000 euros al año. *El Español*. Recuperado de: https://www.elespanol.com/invertia/medios/20200622/fracaso-canon-aede-querer-recaudar-millones-ingresar/498951133_0.html

Cañedo, A., Demeter, M., y Goyanes, M. (2023). The nonpartisan, the equidistant and the allied: How journalists negotiate their digital selves on social media. *Journalism, 0*(0). Recuperado de: https://doi.org/10.1177/14648849231183246

Caño, A. (2016, 3 de marzo). Carta abierta del director de *El País* a la Redacción del periódico. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/03/03/actualidad/1457031570_991358.html

Caño, A. (2022). *Digan la verdad. Memorias de un periodista y apuntes sobre un oficio en peligro de extinción*. Madrid: La Esfera de los Libros.

Caño, A [@Antonio_Cano_]. (2022, 21 de junio). *Hace cuatro años intentamos evitar desde El País el pacto de Sánchez con populistas y separatistas porque creíamos que eso era malo para la izquierda y para España. No nos creyeron*. Twitter. Recuperado de: https://twitter.com/Antonio_Cano_/status/1539220798371774464

Carr, N. (2011). *Superficiales: ¿Qué está haciendo internet con nuestras mentes?* Madrid: Taurus.

Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1. La sociedad red*. Madrid: Alianza.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.

Castro, I. (2013, 11 de enero) El Comité de empresa de El País firma un acuerdo con Prisa que mejora las condiciones del ERE. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/sociedad/comite-empresa-pais-prisa-ere_1_5561271.html

Cea Esteruelas, M. N. (2009). Modelo de negocio de la empresa periodística en internet: El caso de Prisa. *Revista Latina De Comunicación Social*, (64), 938-950. Recuperado de: https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1136/1866

Cebrián, J. L. (1997). *Cartas a un joven periodista*. Barcelona: Ariel.

Cebrián, J. L. (2016). *Primera página. Vida de un periodista 1944-1988.* Barcelona: Debate.

Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (1998). *Los profesionales de los medios de comunicación* (Estudio nº 2306). Recuperado de: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2300_2319/2306/Es2306.pdf

Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2013). *Barómetro de marzo 2013* (Estudio nº 2981). Recuperado de: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2980_2999/2981/Es2981.pdf

Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2017). *Barómetro de noviembre 2017* (Estudio nº 3195). Recuperado de: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3180_3199/3195/es3195mar.pdf

Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2019). *Barómetro de enero 2019* (Estudio nº 3238). Recuperado de: https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3220_3239/3238/es3238mar.pdf

Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2019). *Macrobarómetro de abril 2019. Preelectoral elecciones* al *Parlamento Europeo, autonómicas* y *municipales 2019* (Estudio nº 3245). Recuperado de: https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3240_3259/3245/Marginales/es3245mar.pdf

Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2019). *Macrobarómetro de octubre 2019. Preelectoral elecciones generales 2019* (Estudio nº 3263). Recuperado de: https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3260_3279/3263/Marginales/es3263mar_Muestra_global.pdf

CNN + dice adiós por su inviabilidad. (2010, 27 de diciembre. *El País.* Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2010/12/27/actualidad/1293436131_850215.html

CNT Sección de Prensa y Agencias de Noticias. (2017). *Becarios en los medios de comunicación.* CNT. Recuperado de: http://graficasmadrid.cnt.es/wp-content/uploads/2017/05/becarios.pdf

Cohen, S. y Young, J. (Eds). (1973). *The manufacture of news: A reader*. Beverly Hills: Sage.

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2021). *Estudio sobre las condiciones de competencia en el sector de la publicidad online en España* (Número de informe E/CNMC/002/2019). CNMC. Recuperado de: https://www.cnmc.es/sites/default/files/3626347_16.pdf

Comité de empresa El País. (2012, 5 de octubre). "'No podemos seguir viviendo tan bien' (y 2)". Comité El País. Recuperado de: http://elpaiscomite.blogspot.com.es/2012/10/no-podemos-seguir-viviendo-tan-bien-y-2.html

Comité de empresa El País. (2012, 9 de octubre). La redacción de *El País* exige la dimisión del director del diario. Comité El País. Recuperado de: http://elpaiscomite.blogspot.com.es/2012/10/la-redaccion-de-el-pais-exige-la.html

Conferencia de Juan Luis Cebrián. (2012, 13 de octubre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2012/10/13/videos/1350129104_228762.html

Cornellá, A. (2004). *Infoxicación: buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomía.

Cruz, J. (2005). *Una memoria de "El País"*. Barcelona: Debolsillo.

De Llano, P. (2015, 24 de octubre). La industria de los medios digitales busca su modelo de desarrollo. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/internacional/2015/10/23/mexico/1445625932_228140.html

De Pablos, J. M. (2001). *El periodismo herido*. Madrid: Foca.

De Riego, C. (2012, 16 de noviembre). *El País* suma y sigue. Asociación de la Prensa de Madrid. Recuperado de: http://www.apmadrid.es/el-pais-suma-y-sigue/

Díaz, J. (2017, 15 de noviembre). *Joseph Oughourlian, fondo Amber Capital: en contra paquete accionarial de Juan Luis (Cebrián)* [Vídeo]. YouTube. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=sWYep8Xxdjs

Díaz Caviedes, R. (2012, noviembre). Victorino Ruiz de Azúa: «Juan Luis Cebrián se ha convertido en el símbolo del capitalismo de rapiña que se ejerce en este país». *JotDown*. Recuperado de: https://www.jotdown.es/2012/11/victorino-ruiz-de-azua-el-

pais-se-ha-convertido-en-el-simbolo-del-capitalismo-de-rapina-que-se-ejerce-en-este-pais/

Díaz Nosty, B. (2011). *El libro negro del periodismo en España.* Madrid: Ediciones APM.

Díaz Nosty, B. (2012). Ética, transparencia e interacción social. El rescate del periodismo. En: F. Salgado García y V. A. Martínez (coords.), *Economía de la cultura y la comunicación en la era digital* (pp. 435-449). Lisboa: Media XXI.

Diezhandino, M. P.; Bezunartea O.; y Coca, C. (1994). *La élite de los periodistas*. Bilbao: Universidad del País Vasco, Servicio Editorial.

Dos diarios prueban sus ediciones informáticas. (1995, 12 de noviembre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1994/11/12/sociedad/784594812_850215.html

Ehrenreich, B,. y Ehrenreich, y J. (1979). The Professional-Managerial Class. En: Pat Walker (ed.), *Between Labour and Capital* (pp. 5-45). Boston: South End Press.

Ehrenreich, B,. y Ehrenreich, y J. (2023). *Ni arriba ni abajo: auge y caída de la clase profesiona*l. Barcelona: Verso Libros.

Elola, J. (2015, 16 de mayo). La transformación digital de El País, compartir noticias en la era del móvil. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2015/05/16/actualidad/1431793116_192357.html

El ajuste va en serio. (2010, 10 de febrero). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2012/02/10/opinion/1328902256_843719.html

El País fusiona las redacciones del diario y de Internet. (2009, 21 de enero). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2009/01/21/sociedad/1232492408_850215.html

El País incorpora Arc Publishing, tecnología de 'The Washington Post'. (2018, 17 de septiembre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2018/09/17/actualidad/1537172623_157155.html

El País lanza hoy su nueva edición en Internet con más contenidos y servicios. (2001, 19 de febrero). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2001/02/19/sociedad/982537212_850215.html

El País pone fin a su edición impresa en América. (2019, 31 de diciembre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2019/12/31/actualidad/1577804284_395231.html

El País revoluciona Internet con su nueva edición digital. (2002, 12 de noviembre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2002/11/12/actualidad/1037093278_850215.html

El País se publica en papel y web pese a la huelga del 79% de los trabajadores. (2012, 6 de noviembre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2012/11/06/actualidad/1352233211_404533.html

El País será el periódico global en español. (2007, 9 de octubre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2007/10/09/sociedad/1191880804_850215.html

El País se une a The Trust Project para impulsar la transparencia. (2018, 9 de octubre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2018/10/09/actualidad/1539070159_416045.html

El País y Google, juntos en Retina para la transformación digital. (2017, 6 de junio). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/retina/2017/06/07/tendencias/1496830523_914456.html

El periodista Ignacio Escolar, despedido de la SER por relacionar a Cebrián con Panamá. (2016, 27 de abril). *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/economia/papeles-panama/2016-04-27/ignacio-escolar-despedido-cadena-ser-juan-luis-cebrian-papeles-panama_1190815/

El PP anuncia un boicot a todos los medios del grupo PRISA. (2007, 23 de marzo). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2007/03/23/actualidad/1174641420_850215.html

Escolar, I. (2009, 1 de mayo). La columna que *El País* no publicó a Enric González. Escolar.net. Recuperado de: http://www.escolar.net/MT/archives/2009/05/la-columna-que-el-pais-no-publico-a-enric-gonzalez-2.html

España supera por primera vez la tasa de subdesarrollo de lectura de prensa. (1992, 17 de septiembre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1992/09/17/sociedad/716680804_850215.html

Estefanía, J. (2012, 12 de noviembre). Contra toda esperanza. *El País.* Recuperado de: https://elpais.com/economia/2012/11/11/actualidad/1352673281_646455.html

Estévez, J. (2002). *Periodismo en la Red*. Madrid: Anaya Multimedia.

Fernández Beaumont, J. (1986). Etapas y cambios en la redacción y la sociedad. En: G. Imbert y J. Vidal-Beneyto (coords.), *El País o la referencia dominante* (pp. 257-285). Barcelona: Mitre.

Fernández Beaumont, J. (1996, 3 de mayo). El País inaugura su edición electrónica. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1996/05/03/sociedad/831074417_850215.html

Fraguas, R. (2020). *Papel envuelve roca: Semblanza en claroscuro de Juan Luís Cebrián.* Madrid: Dado Ediciones.

García Avilés, J. A. (2013). El desarrollo de los cibermedios en España: convergencia e innovación. En: J. M. Legorburu Hortelano (coord.), *Modelos de convergencia de medios en España I: digitalización, concentración y nuevos soportes* (pp. 183-232). Madrid: CEU Ediciones.

García-Abadillo, C. (2014, 9 de marzo). Diez años después, un balance desapasionado del 11-M. *El Mundo*. Recuperado de: https://www.elmundo.es/opinion/2014/03/08/531b74b122601da1438b456d.html

García Tojar, L. (2010). 11-M: a lesson on greedy journalism. *International Review of Sociology, 20*(1), 77-91. Recuperado de: https://www.ucm.es/data/cont/docs/471-2013-10-29-11M_IRS.pdf

García Santamaría, J. V. (2017). *Los grupos multimedia españoles: análisis y estrategias*. Barcelona: Editorial UOC.

García-Santamaría, J. V.; Pérez-Serrano, M. J.; y Alcolea-Díaz, G. (2019). Prisa en el sistema mediático español: del liderazgo a la pérdida de centralidad. *El profesional de la información, 28* (6), 248-255. Recuperado de: https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.14

Gitlin, T. (1995). *The Twilight of Common Dreams: Why America Is Wracked by Culture Wars*. Nueva York: Basic Books.

Gitlin, T. (2013). Un cúmulo de crisis: circulación, ingresos, atención, autoridad y confianza. *Cuadernos de Información y Comunicación, 18*, 11-23. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2013.v18.41712

Google y los grandes editores europeos firman su primer acuerdo. (2015, 27 de abril). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2015/04/27/actualidad/1430126631_404496.html

Gómez, J. (2012, septiembre). Gumersindo Lafuente: "Por primera vez en la historia, las audiencias controlan a los periodistas". *Jotdown*. Recuperado de: http://www.jotdown.es/2012/09/gumersindo-lafuente-por-primera-vez-en-la-historia-las-audiencias-controlan-a-los-periodistas/

Gómez-Borrero, P. (2010). *Prensa e Internet, ¿dónde está el negocio?* Madrid: Medios On / Escuela de Organización Industrial.

Gómez-Calderón, B., García-Borrego, M., y Fernández-Sande, M. (2019). Prácticas extracurriculares en el grado en Periodismo: rutinas profesionales, condicionantes y nivel de satisfacción de los alumnos. *El profesional de la información, 28* (6), 1-11. Recuperado de: https://idus.us.es/handle/11441/128008

González, E. (2011). *Todas las historias y un epílogo*. Barcelona: RBA Libros.

González, E. (2012, octubre). Con todos mis respetos. *Jotdown*. Recuperado de: https://www.jotdown.es/2012/10/enric-gonzalez-con-todos-mis-respetos/

González, M. (Orador). (2012, 13 de noviembre). Periodismo en crisis. En: E. Ferrero (dir.), *Coordenadas* [programa de radio]. Radio 3. Recuperado de:

http://www.rtve.es/alacarta/audios/coordenadas/coordenadas-periodismo-crisis-13-11-12/1579836/

González Díez, L., y Pérez Cuadrado, P. (2013). De la digitalización a la convergencia: los cambios en la producción informativa sobre los modelos de negocio de la prensa diaria española. En: J. M. Legorburu Hortelano (coord.), *Modelos de convergencia de medios en España I: digitalización, concentración y nuevos soportes* (pp. 25-74). Madrid: CEU Ediciones.

Gorr, F. (1997, 28 de septiembre). La maldición de las erratas. *El País.* Recuperado de: https://elpais.com/diario/1997/09/28/opinion/875397610_850215.html

Goyanes, M., Demeter, M., y De Grado, L. (2022). The culture of free: Construct explication and democratic ramifications for readers' willingness to pay for public affairs news. *Journalism, 23*(1), 207-223. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/1464884920913436

Goyanes, M., y Cañedo, A. (2023). The dark side of journalism: Understanding the phenomenology of conflicts in the newsroom and the mechanisms intended to solve them. *Journalism, 24*(2), 380-397. Recuperado de: https://doi-org.bucm.idm.oclc.org/10.1177/14648849211014765

Gumersindo Lafuente y Lydia Aguirre, nuevos adjuntos a la dirección de El País. (2009, 17 de octubre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2009/12/17/actualidad/1261004419_850215.html

Hallin, D. C.; y Mancini, P. (2008). *Sistemas mediáticos comparados. Tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política*. Barcelona: Hacer.

Imbert, G. (1986). El discurso de la representación. El País y el discurso de la opinión pública. En: G. Imbert y J. Vidal-Beneyto (coords.), *El País o la referencia dominante* (pp. 25-56). Barcelona: Mitre.

Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Jiménez, D. (2019). *El Director.* Madrid: Libros del K.O.

Jiménez, M. (2020, 26 de diciembre). Joseph Oughourlian: “No he invertido 300 millones para poder hacer favores al Gobierno”. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2020-12-26/joseph-oughourlian-no-he-invertido-300-millones-para-poder-hacer-favores-al-gobierno.html

Jones, B. (1982). Destruction or redistribution of engineering skills? The case of numerical control. En: S. Wood (coord.), *The degradation of work? Skill, deskilling and the labour process*. (pp. 179-200). Barcelona: Mitre. Londres: Hutchinson.

Juste, R. (2017). IBEX 35. *Una historia herética del poder en España*. Madrid: Capitán Swing.

Kay, A., y Goldberg, A. (1977). Personal Dynamic Media. *Computer, 10* (3), 31-41. Recuperado de: https://ieeexplore.ieee.org/document/1646405

La foto que El País nunca debió publicar. (2013, 24 de enero). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/internacional/2013/01/24/actualidad/1359060599_118030.html

La gran empresa reniega del '.com'. (2001, 6 de mayo). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2001/05/06/negocio/989152269_850215.html

La OJD expulsa a ‘El País Digital’ durante cuatro meses por cometer faltas graves. (2002, 23 de julio). *El País*. Recuperado de: https://www.elmundo.es/navegante/2002/07/23/empresas/1027394872.html

Lanier, J. (2018). *Diez razones para borrar tus redes sociales de inmediato*. Barcelona: Debate.

Lapetra, R. J. (2011, 30 de julio). El consejo de Prisa se triplica el sueldo en pleno ERE de 2.500 empleados. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2011-07-30/el-consejo-de-prisa-se-triplica-el-sueldo-en-pleno-ere-de-2-500-empleados_508727/

Las acciones del Grupo PRISA saldrán a Bolsa mañana a un precio de 3.461 pesetas. (2000, 27 de junio). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2000/06/27/economia/962056811_850215.html

Las empresas periodísticas adeudan cerca de 5.000 millones al Tesoro Público. (1985, 31 de enero). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1985/01/31/sociedad/475974007_850215.html

Las principales firmas de El País denuncian su "inquietud y malestar por los casos de censura". (2012, 5 de noviembre). *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/economia/Vargas-Llosa-enfrenta-Cebrian_0_65793790.html

Los Pulitzer periodísticos admitirán en todas sus categorías contenidos de medios digitales. (2005, 7 de diciembre). *El Mundo*. Recuperado de: https://www.elmundo.es/elmundo/2005/12/07/comunicacion/1133975550.html

Manning White, D. (1950). The "Gate Keeper": A Case Study in the Selection of News. *Journalism Quarterly*, *27*(4), 383-390. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/107769905002700403

Manovich, L. (2002). La vanguardia como software. *Artnodes*, (2). Recuperado de: http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i2.681

Manovich, L. (2005). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Marco, A. (2016, 25 de abril). La fundación de González y Cebrián recibió apoyo de millonarios vinculados a Panamá. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/economia/papeles-panama/2016-04-25/fundacion-felipe-gonzalez-juan-luis-cebrian-massoud-zandi-panama-paraisos-fiscales_1186892/

Marco, A. (2017, 19 de noviembre). Las 24 horas de Cebrián antes de su caída: café en la Moncloa y desayuno en la Zarzuela. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-11-19/las-ultimas-horas-de-cebrian-merienda-en-moncloa-y-desayuno-en-zarzuela_1479567/

Marín, B. (2020, 7 de marzo). Hacer las cosas de otra manera. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/modelo-de-suscripcion/2020-03-07/hacer-las-cosas-de-otra-manera.html

Marín Sanchiz, C. R., y Valero-Pastor, J. M. (2023). Retos de la investigación sobre periodismo freelance: una revisión bibliográfica. *Doxa Comunicación*, (36), 87–105. Recuperado de: https://doi.org/10.31921/doxacom.n36a1692

Martínez Soler, J. A. (1998). *Jaque a Polanco. La guerra digital: un entrenamiento en las trincheras de la política, el dinero y la prensa*. Madrid: Temas de Hoy.

Mars, A., y Martínez Ahrens, J. (2015, 12 de noviembre). Los problemas económicos limitan la expansión de 'The New York Times'. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2015/11/12/actualidad/1447283141_805260.html

Marx, K. (2004). *Trabajo asalariado y capital*. Santa Fé (Argentina): El Cid Editor.

Mazzucato, M (2014). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*. Barcelona: RBA.

McLuhan, M., y Fiore, Q. (1988). *El medio es el mensaje. Un inventario de efectos*. Barcelona: Paidós Studio.

McLoughlin, M. (2023, 24 de enero). Ganan miles de millones, pero despiden sin parar: qué ocurre en Google, Microsoft… . *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2023-01-24/miles-millones-recortes-masivos-google-microsoft-apple_3562900/

Meese, J., y Hurcombe, E. (2021). Facebook, news media and platform dependency: The institutional impacts of news distribution on social platforms. *New Media & Society*, *23*(8), 2367-2384. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/1461444820926472

Méndez, M. A. (2022, 22 de junio). Google News ya está disponible de nuevo en España ocho años después de su cierre. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2022-06-22/google-news-espana-medios-noticias-real-decreto-ley-propiedad-intelectual_3446852/

Mengay, A. (2019). Digitalization of Work and Heteronomy. *Capital & Class*, *44* (2), 273–285. Recuperado de: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0309816820904032

Minder, R. (2015, 15 de noviembre). Spain's News Media Are Squeezed by Government and Debt. *The New York Times*. Recuperado de: https://www.nytimes.com/2015/11/06/world/europe/as-spains-media-industry-changes-rapidly-some-worry-about-objectivity.html

Morozov, E. (2015). *La locura del solucionismo tecnológico*. Madrid: Clave Intelectual.

Morini, C., Carls, K., y Armano, E. (2014). Precarious Passion or Passionate Precariousness? Narratives from co-research in Journalism and Editing. *Recherches sociologiques et anthropologiques, 45*(2), 61-83. Recuperado de: https://journals.openedition.org/rsa/1264

Naredo, J. M. (2019). *Taxonomía del lucro*. Madrid: Siglo XXI.

Negredo, S., Martínez-Costa, M., Breiner, J., y Salaverría, R. (2020). Journalism Expands in Spite of the Crisis: Digital-Native News Media in Spain. *Media and Communication, 8*(2), 73-85. Recuperado de: https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2738

Nieborg, D. B., y Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society, 20*(11), 4275–4292. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/1461444818769694

O'Neil, C. (2018). *Armas de destrucción matemática. Cómo el Big Data aumenta la desigualdad y amenaza la democracia*. Madrid: Capitán Swing.

Palacio, L. (2014, 10 de septiembre). Se disuelve la asociación de medios online MediosOn. DigiMedios. Recuperado de: https://digimedios.es/index.php/archivo/se-disuelve-la-asociacion-de-medios-online-medioson/

Pariser, E. (2017). *El filtro burbuja. Cómo la web decide lo que leemos y lo que pensamos*. Barcelona: Taurus.

Pastor, A. (2014, junio). Antonio Caño: "Este país lo primero que necesita es información, tenemos un exceso de opinión desmedido". *Jot Down*. Recuperado de: http://www.jotdown.es/2014/06/antonio-cano-este-pais-lo-primero-que-necesita-es-informacion-tenemos-un-exceso-de-opinion-desmedido/

Peirano, M. (2019). *El enemigo conoce el sistema. Manipulación de ideas, personas e influencias después de la economía de la atención*. Barcelona: Debate.

Peirano, M. (2022, 6 de noviembre). Musk tiene otros planes para Twitter. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/ideas/2022-11-06/musk-tiene-otros-planes-para-twitter.html

Pereda, C. (2018). Endeudamiento, pobreza y desigualdad en la España post-crisis. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, (141), 156-166. Recuperado de: https://www.fuhem.es/papeles_articulo/endeudamiento-pobreza-y-desigualdad-en-la-espana-post-crisis/

Pérez-Díaz, P. L.; Arroyas Langa, E.; y Zamora Medina, R.; (2020). La construcción de la agenda de los cibermedios. Estudio comparativo con las preferencias temáticas de lectores y usuarios de Twitter. *Revista Latina de Comunicación Social*, (75), 225-244. Recuperado de: https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1424

Pérez Oliva, M. (2011, 11 de septiembre). Errores y horrores de agosto. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2011/09/11/opinion/1315692004_850215.html

Ponce de León, R; y Muñoz Vélez, A. (2020, 19 de diciembre). Javier Monzón: auge y caída de un directivo en la lucha por el control de Prisa. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/economia/monzon-auge-caida-directivo-lucha-control-prisa_1_6518646.html

Precedo, J [@joseprecedo]. (2022, 21 de junio). *Convendría explicar a quién alude esa primera persona de plural. Desde luego, no a una mayoría de la redacción que no solo no estaba en ese objetivo sino que protestamos titulares y editoriales, retiramos firmas, hicimos preguntas y el director nunca nos dijo que este era el plan*. Twitter. Recuperado de: https://twitter.com/joseprecedo/status/1539253748140322818

Prieto, C. (2019, 22 de enero). Los 31.000 españoles que veían porno codificado y otras hazañas de Canal Plus. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/cultura/2019-01-22/espanoles-codificado-pornografia-canal-plus_1767034/

Prieto, C. (2021, 28 de abril). "En 'Playground' me sentía sucia": cómo la caída de la prensa 'millennial' quemó a sus hijos. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/cultura/2021-04-28/prensa-millenial-playground-vice-buzzfeed_3049363/

Prisa, condenada a pagar 51 millones a Mediapro por la guerra del fútbol. (2019, 12 de abril). *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2019-04-12/prisa-condena-mediapro-guerra-futbol_1940258/

PRISA entra en el índice Ibex 35 con un valor que supera el billón de pesetas. (2000, 26 de septiembre). *El País.* Recuperado de: https://elpais.com/diario/2000/09/26/economia/969919217_850215.html

PRISA saca a Bolsa el 20% de su capital y fija su acción entre 2.870 y 3.577 pesetas. (2000, 8 de junio). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2000/06/08/economia/960415217_850215.html

PRISA vende al grupo italiano Tiscali el portal Inicia por 1.364 millones (2001, 31 de julio). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2001/07/31/actualidad/996568079_850215.html

Prisacom pierde 5,16 millones de euros en 2004. (2005, 18 de febrero). *El Mundo*. Recuperado de: https://www.elmundo.es/navegante/2005/02/18/empresas/1108730150.html

Ramírez, M. (2023, 10 de junio). Marty Baron, exdirector del 'Washington Post': "Los periodistas no debemos ser el partido de la oposición". *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/cultura/marty-baron-exdirector-washington-post-periodistas-no-debemos-partido-oposicion_128_10272218.html

Ramonet, I. (1998). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Debate.

Ramonet, I. (2011). *La explosión del periodismo: De los medios de masas a la masa de medios*. Madrid: Capital Intelectual.

Reig, R. (1998). *Medios de comunicación y poder en España*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Rendueles, C. (2013). *Sociofobia. El cambio político en la era de la utopía digital*. Madrid: Capitán Swing.

Rendueles, C. y Sábada, I. (2014). La hipótesis ciberpolítica: una aproximación crítica. *Documentación social*, (173), 95-116.

Reuters Institute for the Study of Journalism. (2023). *Digital News Report 2022*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperado de: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital_News-Report_2022.pdf

Rico, M. (2012). Periodista multimedia interactivo: eje de los grupos de comunicación españoles. *Cuadernos de Información, (31)*, 103-116. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97124883009

Rodríguez, E. J. (2012, abril). Juan Luis Cebrián: «La crisis de la prensa no es una crisis, es un cambio de paradigma». *Jot Down*. Recuperado de: https://www.jotdown.es/2012/04/juan-luis-cebrian-la-crisis-de-la-prensa-al-igual-que-la-financiera-no-es-una-crisis-es-un-cambio-de-paradigma/

Rodríguez López, N. (2012, 13 de noviembre). Periodismo en crisis. En: E. Ferrero (dir.), *Coordenadas* [programa de radio]. Radio 3. Recuperado de: http://www.rtve.es/alacarta/audios/coordenadas/coordenadas-periodismo-crisis-13-11-12/1579836/

Rodríguez, D. (2016, 14 de diciembre). Un problema del periodismo, siete de los periodistas y dos de los lectores. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/sociedad/problema-periodismo-periodistas-lectores_1_3688565.html

Rodríguez-Martínez, R., Mauri-Ríos, M., y Merino-Arribas, D. (2021). A penny for your words. Job insecurity as the chief problem affecting Spanish professional journalism: 2012 to 2018. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 27*(1), 409-424. Recuperado de: https://dx.doi.org/10.5209/esmp.68776

Rodríguez Prieto, R; y Martínez Cabezudo, F. (2016). *Poder e Internet. Un análisis crítico de la red*. Ediciones Cátedra.

Rojo, P. A. (2008). *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.

Rojo, P. A. (2010). La convergencia en el diario El País: una experiencia forzada por la coyuntura económica y la crisis del sector. En: X. López García y X. Pereira Fariña (coords.), *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 241-248). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.

Ruggiero, C., Karadimitriou, A., Lo, W. H., Núñez-Mussa, E., Bomba, M., y Sallusti, S. (2022). The professionalisation of journalism: Global trends and the challenges of training and job insecurity. En J. Trappel, & T. Tomaz (eds.), *Success and failure in news media performance. Comparative analysis in the Media for Democracy Monitor 2021* (pp. 309-335). Gothenburg: Nordicom, Universidad de Gothenburg. Recuperado de: https://doi.org/10.48335/9789188855589-15

Rusiñol, Pere. (2013). *Papel mojado: La crisis de la prensa y el fracaso de los periódicos en España*. Barcelona: Debate.

Sadowski, J. (2019). When data is capital: Datafication, accumulation, and extraction. *Big Data & Society*, *6*(1). Recuperado de: https://doi.org/10.1177/2053951718820549

Sadowski, J. (2020). The internet of landlords: digital platforms and new mechanisms of rentier capitalism. *Antipode, 52*(2), 562–580. Recuperado de: https://doi.org/10.1111/anti.12595

Sáenz de Ugarte, I. (2014, 25 de febrero). Por qué El País quiere irse más a la derecha. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/rastreador/testamento-Pais-periodicos_6_232786742.html

Sáenz de Ugarte, I. (2017, 15 de noviembre). Cebrián, el hombre que levantó Prisa y luego la hundió. *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/economia/Prisa-Pais-Cebrian_0_696430912.html

Salamon, E. (2020). Digitizing freelance media labor: A class of workers negotiates entrepreneurialism and activism. *New Media & Society*, *22*(1), 105-122. Recuperado de: https://doi.org/10.1177/1461444819861958

Salvar al PSOE. (2016, 1 de octubre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/09/28/opinion/1475090003_414591.html

Sampedro, V. (2014). *El Cuarto Poder en Red. Por un periodismo (de código) libre*. Barcelona: Icaria.

Sánchez Castrillo, A. (2018, 19 de febrero). El nuevo 'camuflaje' de las marcas publicitarias en los medios de comunicación. *Infolibre*. Recuperado de: https://www.infolibre.es/noticias/medios/2018/02/17/contenidos_patrocinados_75320_1027.html

Sánchez-Tabernero, A. (2008). *Los contenidos de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona: Deusto.

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.

Scolari, C. (2022). *La guerra de las plataformas. Del papiro al metaverso*. Barcelona: Anagrama.

Seco, R. (2017, 11 de enero). Facebook apuesta por el periodismo de calidad. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2017/01/11/actualidad/1484145535_207227.html

Seoane, M. C., y Sueiro, S. (2004). *Una historia de El País y del grupo Prisa*. Barcelona: Plaza y Janés.

Serrano, P. (2010). *Traficantes de información. La historia oculta de los grandes grupos de comunicación españoles*. Madrid: Foca.

Sixto-García, J.; Soengas-Pérez, X.; Rodríguez-Vázquez, A. I.; Vázquez-Herrero, J.; y López-García, X. (2021). Percepción social del periodismo en España. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (22), 191-210. Castellón de la Plana: Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2021.22.11

Soteras, J. (2014, 16 de febrero). El 'informe Caño' desata una crisis interna en el diario 'El País'. *Infolibre*. Recuperado de:

https://www.infolibre.es/noticias/medios/2014/02/16/el_informe_cano_desata_una_crisis_interna_diario_pais_13590_1027.html

Soteras, J. (2014, 18 de febrero). Antonio Caño, un conservador siempre fiel a la empresa. *Infolibre*. Recuperado de: https://www.infolibre.es/noticias/medios/2014/02/18/antonio_cano_conservador_siempre_fiel_empresa_13676_1027.html

Soteras, J. (2014, 6 de mayo). Antonio Caño configura su nuevo equipo en 'El País'. *Infolibre*. Recuperado de: https://www.infolibre.es/noticias/economia/2014/05/06/antonio_cano_configura_nuevo_equipo_pais_16621_1011.html

Soteras, J. (2015, 10 de noviembre). 'El País' despide a Miguel Ángel Aguilar. *Infolibre*. Recuperado de: https://www.infolibre.es/medios/pais-despide-miguel-angel-aguilar_1_1119296.html

Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.

Stephens-Davidowitz, S. (2019). *Todo el mundo miente. Lo que Internet y el big data pueden decirnos sobre nosotros mismos.* Madrid: Capitán Swing.

Thompson, P. (1983). *The nature of work. An Introduction to Debates on the Labour Proccess*. Londres: The Macmillan Press.

Toledo, D. (2014, 4 de septiembre). El director de 'El País' admite que "la vida era más cómoda" sin los bancos en Prisa. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2014-09-04/el-director-de-el-pais-admite-la-vida-era-mas-comoda-sin-los-bancos-en-prisa_185308/

Tous Rovirosa, A.; Rivero Santamarina, D.: Meso Ayerdi, K.; y Larrondo Ureta, A. (2015). Ambient Journalism in Spain. How Twitter and NREs are redefining agenda setting in El País, El Mundo, La Razón, ABC and La Vanguardia. *Trípodos*, (36), 35-54. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/artpub/2015/167245/tripodos_a2015n36p35.pdf

Un laudo arbitral condena a Tiscali a pagar 6,7 millones a PRISA. (2006, 26 de octubre). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/diario/2006/10/26/economia/1161813618_850215.html

Un 1% de subida salarial para periodistas, única propuesta de la patronal de prensa diaria. (2022, 14 de diciembre). *La Marea*. Recuperado de: https://www.lamarea.com/2022/12/14/1-subida-salarial-periodistas-propuesta-patronal/

Unidad Editorial demanda al grupo Prisa por competencia desleal en Internet. (2000, 18 de septiembre). *El Mundo.* Recuperado de: https://www.elmundo.es/navegante/2000/09/18/demanda.html

Valdettaro, S. (2014). Diarios: entre Internet, la desconfianza y los árboles muertos. En: M. Carlón y C. A. Scolari (coords), *El fin de los medios masivos: el debate continúa* (pp. 47-70). Buenos Aires: La Crujía.

Van Dijck, J., y Poell, T. (2013). Understanding social media logic. *Media and Communication, 1*(1), 2-14. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2309065

Vara-Miguel, A. (2015). Complementariedad y canibalización en el mercado de diarios. En: M. Medina (coord.), *La audiencia en la era digital* (pp. 197-216). Madrid: Fragua.

Vidal-Beneyto, J. (1986). El espacio público de referencia dominante. En: G. Imbert y J. Vidal-Beneyto (coords.), *El País o la referencia dominante* (pp. 17-24). Barcelona: Mitre.

Wood, S. (1982). *The degradation of work? Skill, deskilling and the labour process*. Londres: Hutchinson.

Yunquera, J. (2016). *Revistas y diarios digitales en España. Historia de una evolución*. Barcelona: Editorial UOC.

Zafra, R. (2017). *El entusiasmo: precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.

Zallo, R. (2011). Internet y cambios en el sistema cultural y comunicativo. Revisar las políticas territoriales. En: E. Bustamante (coord.), *Las Industrias Culturales*

Audiovisuales e Internet. Experiencias, escenarios de futuro y potencialidades desde la periferia (pp. 181-228). Santa Cruz de Tenerife: Ideco.

Zarzalejos, A. G. (2017, 18 de diciembre). Prisa desembolsa 5 millones para cerrar la imprenta de 'El País'. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2017-12-18/prisa-el-pais-pressprint-impresion-vocento_1493529/

Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine: the future of work and power*. Nueva York: Heinemann.

9. ANEXO: ENTREVISTAS

9.1. Entrevista a Aitor Riveiro

Aitor Riveiro es periodista y documentalista. Tras casi una década trabajando para distintos medios del grupo Prisa, mayoritariamente como empleado de Prisacom, fue despedido en 2012 por el ERE de *El País*. Desde entonces, trabaja como redactor de Política en *Eldiario.es*.

La entrevista se realizó el 2 de octubre de 2019 en un restaurante del centro de Madrid.

¿Cómo comenzó su andadura profesional en *El País*?

Entré a Prisacom en 2003, que era la empresa que gestionaba todos los portales digitales. Entonces tenían la idea de centralizar todos los procesos del grupo Prisa en Prisacom: Santillana, televisiones, *El País*, la Ser… Buscaban hacer una gran división digital y tenían hasta un plan de cotizar en la bolsa en Nueva York, pero al final todo eso quedó en nada. Antes de que entrara yo, el germen era Inicia. Cuando llegué ya estaban recortando mucho porque había llegado la crisis de las puntocom de principios de siglo.

Fui al servicio de Documentación, porque había estudiado Biblioteconomía y Documentación. En aquel momento estaban reestructurando esa área, pretendían hacer un gran departamento de Documentación que surtiera a todo el grupo Prisa, aunque aquel proyecto no llegó a cuajar. Entré en el turno de noche, preparábamos la edición digital del día siguiente de *As*, *Cinco Días* y *El País*. Básicamente, era hacer el volcado del texto: coger la edición de papel y pasarla a digital. Ahora eso es un proceso muy automático, pero en 2003 era copiar y pegar, quitar saltos de carro, coger las fotos y meterla... Un trabajo manual, absolutamente acrítico, que hoy hace una máquina.

Pero eso no era documentalismo.

Claro. Al final el departamento lo tuvieron que reacondicionar y hacer unas tareas que no

eran las que estaban estipuladas en un principio. De hecho, hubo hasta demandas judiciales y mucha gente que se rebotó y se fue. Estuve un año y medio ahí, pero lo dejé porque me matriculé en Periodismo y era incompatible. Cuando terminé la carrera, eché una oferta de trabajo que ni siquiera sabía que era para Prisacom, porque no lo ponía. Como había estado antes y me conocían, acabé entrando en el turno de mañana a redacción. Era enero de 2006. Allí reboté entre varios medios además de *El País*: *Cinco Días*, Cadena Ser, *As*...

Entonces, ¿los empleados de Prisacom se movían por todos los medios del grupo? ¿Podías estar un lunes en *El País* y un jueves en *As?*

Normalmente iba por temporadas, no solía ser 'hoy aquí, mañana allí'. También ocurría que de un día para otro te podían cambiar de sección, como me pasó a mí: "Hoy empiezas a hacer temas de tecnología". Y tocaba ponerse cada día a cubrir ese tema y a seguir la actualidad.

Y aparte de esos trabajadores, ¿había una plantilla fija para Elpais.com?

No, iban cambiando sin ningún problema. Además, te movían de medio pero no de silla: tú podías seguir en tu misma silla aunque te movieran a otro sitio. Solo había algunas excepciones, como los trabajadores de Prisacom para la Cadena Ser, que sí estaban en su sede en la Gran Vía. En *El País* había un grupo que estaba allí, en la calle Miguel Yuste, y otro estábamos en Prisacom, en Campo de las Naciones, en el edifico Apot.

Además, había una tensión por arriba entre el staff de Prisacom y el staff de *El País*, sobre todo por enfoques. En la web se podían llegar a dar enfoques que no encajaban con los enfoques que daba el papel.

Se dice que, por ejemplo, podía ir un redactor de cada empresa a cubrir un mismo evento.

No cubríamos fuera nada. Eso se pudo dar en algún momento excepcional, pero los

trabajadores de Prisacom estábamos en la redacción, era trabajo de mesa. El caso es que ahí ya se empezaba a ver una disputa muy grande entre Prisacom y los medios. La dirección no era la misma, eran empresas distintas. La web de *El País* la llevaba una empresa que no era *El País*, entonces hubo protestas de los trabajadores de *El País* que, por ejemplo, querían que no saliera la marca del periódico en la versión digital.

En *El País* y la Ser lo solucionaron poniendo una persona de enlace: la jefa de web de *El País* pasa a estar contratada por *El País* como adjunta y entra a las reuniones. Sin embargo, los trabajadores no, pero estábamos sentados codo con codo gente que trabajábamos para Prisacom, y que cobrábamos unos 15.000 euros, y gente que estaba en *El País* y tenía sueldos de 80.000 o más. Al principio es cierto que no hacíamos el mismo trabajo, porque estaban completamente separadas las funciones. La web era la web y nadie del papel escribía para ella. Escribían para el papel y luego ese producto se trasladaba a la web.

En un momento determinado, Prisacom cada vez tiene menos gente y dispersan a los trabajadores en los distintos medios. No la cerraron del todo, porque luego existió Prisa Digital, pero era ya algo muy pequeño, muy menor.

¿Cómo hicieron la distribución?

De buenas a primeras, en enero de 2009, nos reunieron y dijeron que el medio en el que estábamos en ese momento era el medio en el que nos quedábamos. La gente que coincidió que estaba en la Ser, les subrogaron el contrato y fueron allí. Yo por casualidad estaba en *El País*, tuve esa suerte, pero podría haber estado perfectamente en *As*. A mí me venía fenomenal, pero fue pura suerte, nadie me eligió. Hay otros a los que mandaron a Santillana y no les apetecía a lo mejor ese trabajo. Había mucha movilidad, era todo muy inestable, no estaba bien afianzado.

El caso es que pasamos a ser personal contratado por El País S.L., no por Prisacom. Había un problema de convenio colectivo: nosotros estábamos completamente fuera de él, incluso cuando nos contrataron. Además, en *El País* hubo un proceso previo de

desagregación. Hasta entonces, las imprentas, la redacción... Todo era la misma empresa. Pero Prisa, en un momento determinado, disgrega a todas las empresas que constituían El País S.L. y hace tres empresas distintas. Una de publicidad, otra de imprentas y *El País*, la redacción, que sigue conservando el nombre de la SL.

Legalmente, el convenio que tenían los trabajadores de *El País* ya era un convenio caducado y prorrogado, así que había que pactar uno nuevo. Ellos seguían manteniendo sus condiciones y nosotros traíamos nuestras condiciones de Prisacom pero, claro, estamos hablando de que yo tenía 22 de vacaciones y ellos 46, por ejemplo. Yo cobraba por un fin de semana 50 euros por día y ellos igual 200. O 500 para los que trabajaban el día de Navidad. Esas condiciones nosotros no las teníamos, aparte de todo el tema de los sueldos.

¿Se creó una clase precaria dentro de *El País*?

Ya existía de facto, pero como había dos empresas distintas, era así. Ahí ya hubo muchos problemas con el comité. Una vez nos absorbieron a los trabajadores, que llegamos como cuarenta...

¿El comité os defendía?

Ahí hubo problemas. No todos los trabajadores de *El País* estaban de acuerdo con que nos absorbieran, muchos nos despreciaban, consideraban que no éramos periodistas, que éramos informáticos. Nos llamaban para que les arregláramos las impresoras, o llegabas a escuchar cosas como: 'Oye, niño, ven que no se me ha mandado un correo electrónico'. Estamos hablando de un choque cultural muy fuerte. Gente que iba con muchas ganas cobrando una tercera, una cuarta o una quinta parte de lo que cobraban ellos, a hacer su trabajo y más.

Mucha gente luchaba para que no entráramos como parte de la empresa, para preservar sus propios derechos. A la larga hubo un convenio para todos en el que los trabajadores veteranos de *El País* renunciaron a mucho dinero (a compensaciones, etcétera) pero

nosotros también renunciábamos a una equiparación inmediata por una progresiva. Se crearon nuevas categorías por abajo y eso supuso un tope para nosotros.

Entramos en la negociación del convenio al principio, en 2009, aunque ya se estaba negociando de antes por los trabajadores vetarnos. En parte, los mayores tenían razón en muchas cosas que decían. Pero claro, llega un momento que hay una decisión empresarial, y esa decisión la ha tomado la empresa, no yo… Y una vez que estamos aquí somos compañeros, ¿no? A mí me ponen un papel delante y era: o firmas aquí tu subrogación del contrato o te vas a la calle.

¿Qué justificación daba Prisacom para esa diferencia salarial?

Que era una empresa distinta. Al principio no teníamos ni siquiera un convenio de prensa, sino de oficinas y despachos, algo así. Fue a lo que se acogieron al principio. La empresa ni siquiera se consideraba una empresa de prensa, porque les convenía: las condiciones eran mucho peores para nosotros. Nosotros cobrábamos lo que establecía y ya está.

En Prisacom también tardó un tiempo en haber Comité de Empresa. En *El País* el comité existió desde siempre y tenía un historial de lucha muy fuerte. Era capaz de parar a todo el periódico, y en Prisacom eso no existía: si no hay unidad entre los trabajadores, es imposible lograr un convenio colectivo fuerte. Puedes negociar individualidades, pero poco más.

Somos víctimas de esa precarización, incluso yo, que llegué antes que la crisis estallara del todo. Nunca voy a llegar a los niveles de la gente con la que comparto hoy trabajo en el Congreso y no son mucho mayores que yo. Llegaron tres o cuatro años antes, cogieron otro momento. Nosotros ya no lo vamos a coger. Hubo un proceso de precarización que sigue, que no solo se da en medios, está generalizado. Pero en prensa dependes al 100% de la publicidad y el golpe ha sido muy fuerte.

No es que se haya ido precarizando la parte digital, sino que siempre fue precaria.

La precarización empezó en el momento en el que el grupo Prisa contrata a gente para hacer la edición digital de *El País* con unas condiciones distintas y en una empresa distinta a la que se utiliza para hacer el papel. Un mismo producto y una misma marca lo hacen dos empresas distintas con condiciones laborales diametralmente opuestas.

La web fue la excusa de todos los medios de comunicación, y la digitalización en general, de hacer un relevo generacional que era muy complicado de hacer y reventar las condiciones laborales que se habían conseguido por parte de los trabajadores durante muchos años. El gran éxito de Cebrián fue separar imprentas y redacción: quien siempre llevaba la voz cantante en huelgas y protestas era la imprenta. La imprenta era la que tiraba. Y si la imprenta para, no hay periódico. Fin. Si los redactores paran, se puede tirar con teletipos y se puede apañar un periódico de 30 o 32 páginas. Pero si para la imprenta, no hay periódico. Tienes que subcontratar, y eso es ilegal porque atenta contra el derecho a huelga.

A la vez que se desindustrializa en ese sentido el trabajo periodístico, entra mucha gente joven que tiene mucha ilusión por trabajar en *El País*. Hablaba con gente, y creo que tenían razón, que decían: antes *El País* era un sitio al que tú llegabas cuando ya habías aprendido, en lo mejor de tu vida profesional y ahora estábamos entrando gente a aprender. Pero eso ya empezó con el máster, estudiantes de universidad que entraban directamente en *El País*, cuando había otros que habían entrado ahí con 40 años después de muchos años en agencias, con un bagaje. Yo llegué cuando tenía 29 años y entramos de golpe medio centenar de personas entorno a esa edad en una redacción que la media debía ser de más de 50. Eso te lo llevas a *La Vanguardia*, *ABC*, *El Mundo* o cualquier otro periódico grande, y es lo mismo.

¿Cómo fue, a nivel profesional, la llegada definitiva a Miguel Yuste?

Cuando llegamos nosotros, fue un terremoto. Al principio mantenían la misma estructura que existía dentro de *El País*. Estábamos los de la web en un departamento y luego el resto de secciones. Con el tiempo, se mandó a gente que estábamos en la Mesa a las secciones. Por un lado, para hacer información de cada sección bajo la supervisión del

redactor jefe correspondiente, pero también para que fuésemos enseñando cosas que hacíamos a los compañeros. Prácticamente ninguno se dejaba ni quería. Había alguno que sí, pero otros decían que eso no era trabajo periodístico.

Luego al poco entraron Gumersindo Lafuente y su equipo, que intentaron hacer una revolución imposible. En esa época pasé por la Mesa, Sociedad, Nacional, luego volví a la Mesa, turno de mañana, turno de tarde... Todo eso en un periodo de tres años. A mí me ayudó para aprender, porque hacía cierres de papel y aperturas de web. Escribía para el domingo y para la web.

La mayor parte del tiempo, si estabas en Mesa, lo normal era gestionar teletipos, última hora… También se hacían los especiales para una cobertura concreta o todo el tema de participación de los lectores. Luego eso se profesionalizó cuando nos mandaron a secciones y cada una controlaba el flujo de información de cada una. Seguía existiendo la Mesa y ahí había un conflicto, que lo sigue habiendo en todos los medios digitales, entre la Mesa y las secciones: qué se da, qué no, qué enfoque... Seguía esa tensión.

A mí me sirvió mucho porque me hizo multidisciplinar, pero era un poco lamentable, porque cada seis meses ibas de un sitio a otro. Era imposible. Donde más tiempo estuve fue en Nacional, empecé a hacer fuentes... Y surgió el 15M. Ahí nos permitió engancharnos a los más jóvenes, porque al principio los veteranos no entendían absolutamente nada de lo que estaba pasando. Ya había avanzado bastante el asunto con el equipo de Lafuente, que habían establecido su sistema. Había habido muchos cambios en las jefaturas de las secciones porque muchos se opusieron frontalmente a integrar a gente de la web. Ahí hubo muchos problemas.

Una anécdota. Hubo una crisis del Gobierno de Zapatero, debía ser 2010. El director, Javier Moreno, estaba en otra planta, y bajó a donde estábamos los periodistas de mesa y su frase fue: "A ver, con quién hay que hablar para poner un urgente de esos en la web". Diría que es bastante exacta la frase. El director de *El País* no estaba familiarizado ni con el modus operandi, ni con los interlocutores de la web, ni con quién eran los jefes, ni nada. No te estoy hablando del primer momento. Ahí había ya una estructura en la que se habían

fusionado redacciones, en las que en la jefatura de la Mesa ya había gente que había venido del papel, ya se habían intercambiado roles. Lo recuerdo con estupefacción. En aquella época nos dábamos cuenta ya de todo lo que fallaba ahí.

La parte de papel acabó adoptando las dinámicas del digital, ¿notaste el proceso de cómo alteró las rutinas laborales?

Cuando estaba en Nacional, yo recuerdo que lo normal era que los periodistas estuvieran desde X hora por la mañana hasta X hora por la tarde y acabaran viniendo a la redacción o mandando textos desde donde estuvieran. Eso sí, con un ritmo en el que había que mandar el texto a una hora determinada, la del cierre. Había un Pleno y, hasta que no acababa, no había que estar todo el rato pendiente: el periodista estaba allí, contactaba sus fuentes, sacaba sus temas... De esta forma, ahí sí hay un cambio. Había corresponsales parlamentarios que estaban en el Congreso y tenían que mandar sobre la marcha algo, y para ellos eso era un cambio muy radical en su forma de trabajar.

En mi caso, nunca he notado la diferencia porque siempre he estado en este ritmo. Entiendo que ellos lo han tenido que notar de forma muy fuerte. También recuerdo que cuando salía Europa Press o la Ser con una sentencia judicial, me tocaba llamar a las personas que hacían tribunales. Entonces había quien era más proactivo, quien menos, quien te ayudaba, quien no, quien te dictaba el texto a la coma, quien te daba tres ideas y tú montabas el texto... En función de a quien te encontraras al otro lado del teléfono, había gente que contigo se encontraba cómodo, te daba unas ideas, le hacías el texto y se lo firmabas, por ejemplo.

Hay periodistas que señalan que, al estar sacando textos todo el rato, los periódicos se han convertido en una suerte de agencias.

Yo no diría que se han convertido en agencias. No es verdad que cubramos todo por cubrirlo, pero te has convertido en un generador de información 24 horas al día. Es más como una radio que como una agencia, y tienes que alimentar 24 horas al día una hoguera que arde, y no puede parar de arder, no puedes apagarla por la noche y encenderla por la

mañana. Tiene que arder todo el día. Hay veces que echas leña de más calidad y otra de menos. Es el drama de los medios digitales. En el papel también se hacía, refritos y croquetas se han hecho siempre, pero eran menos habituales. Eran noticias limitadas, otras variables, pero es que en la web todo cabe, se come todo. Lo mueves en redes y ya está.

Pero, claro, la radio tiene magazines y boletos horarios; sin embargo, los medios digitales no tienen magazines ni nada, es todo el rato información, información e información. A veces son las 5 de la tarde y hay que cambiar la apertura porque toca. ¿Qué haces? Te inventas una. Es una forma de precarizar el trabajo también. Ni todo el mundo está dispuesto a colaborar en eso ni todo el mundo vale para eso. Además, creo que muchas veces desvirtúa.

Un ejemplo son las encuestas. En periodo electoral, se hace una url por cada encuesta que publica cada medio, ¿por qué? ¿porque te la la crees? ¿porque es buena? ¿o porque te da tráfico barato durante un tiempo? ¿Por qué el CIS nos vuelve locos a todos, si no nos lo creemos? Porque te da un titular seguro, potente, que te va a abrir la web durante dos, tres, cuatro horas y con suerte te da un enfoque para el día siguiente.

Hay una precarización laboral, de condiciones de trabajo, pero también hay una precarización profesional. Todos los días tienes que hacer un adelanto [noticia para el día siguiente], aunque ahora ya se ha relajado un poco ese asunto. Hay veces que hay que hacer algo para mañana, da igual que lo hayas contado ya antes, pero también hay que tener en cuenta que, simplemente, es bueno dejar respirar a las fuentes.

Recuerdo que en clase, y lo recuerdo porque no daba crédito, no concebía que eso pudiera estar ocurriendo en una universidad, que lo vendieran así. Te vendían el rollo del periodista total, el periodista que escribe, hace fotos, vídeos... Recuerdo que el profesor decía que era lo mejor porque tú mismo colocas la cámara, te grabas, haces la foto, escribes el texto... Y yo alucinaba porque, oye, ¿y los fotógrafos? ¿Y los camarógrafos? ¿Y los técnicos de sonido o iluminación? Así salen luego los productos. Es imposible, es inviable.

El periodista total también te precariza, porque tu trabajo es también muy sustituible. Además, tú tienes que tener el equipo. Tienes que tener una cámara de fotos, un móvil... Los medios de producción los pones tú. En el caso de un autónomo ya es así muchas veces, pero es que incluso en empresas que te contratan tienes que poner Internet en tu casa por si tal o tu móvil, tu cámara... Se nos vendía como que el futuro del periodismo era eso, hacer de todo. Eso generó un choque muy fuerte entre generaciones.

Para su generación, ¿*El País* seguía siendo un referente?

Seguía siendo el referente, pero no todo el mundo quería trabajar allí, también quien prefería *El Mundo*. Cuando yo empecé a trabajar en periodismo, aunque surgían nuevos medios, eran muy minoritarios. Ten en cuenta que la penetración de Internet en España no era ni mucho menos potente, ya no en toda España, sino incluso en Madrid. En los primeros años de la década de los 2000 mucha gente que no tenía ordenador en casa. El boom de las cabeceras y demás fue más adelante. Internet explota con Twitter en 2007, o antes con Youtube, que nace en 2005. En aquella época existían muchos blogs y medios que los agregaban, pero no sustituían al medio.

Cuando llega la crisis mucha gente se va a la calle, algunos con mucho dinero y otros con muy poco. Pero por otro lado se abrieron oportunidades de trabaj, aunque en una lógica muy capitalista de competición: surgen decenas de cabeceras, la gente se pone a trabajar y se invierte mucho dinero. La atomización da oportunidades, veo mayor diversidad y una democratización de acceso a determinada información, algo que no siempre es bueno: también hay acceso a desinformación de forma muy notable. De todos modos, la influencia de las principales cabeceras sigue siendo la influencia de las principales cabeceras, a las que quizá se han sumado *El Confidencial* y *Eldiario.es*.

***El País* sí ha perdido esa aura de referencia desde aquel entonces, ¿a qué considera que se debe?**

Yo creo que es más una deriva que tiene que ver más con la pérdida de confianza de una sociedad más instruida, más preparada, más leída. Te llegan *inputs* de más sitios. Hace 30

años, para la clase dirigente de este país, y para las clases subordinadas también, los medios de información eran el Telediario, la Ser y *El País*.

Hice una beca en *ABC* y recuerdo que me comentaban que la portada de *El País* y lo que decía se comentaba en las reuniones de los jefes. Lo comentaban porque era el referente, y eso se ha perdido por decisiones editoriales, económicas y de subordinación a los intereses empresariales del grupo y de su máximo dirigente, Cebrián. Ese es para mí el problema. Quizá surgen más medios y tienen receptividad porque la gente ya está buscando otra cosa porque ha perdido la confianza en *El País*... Pero no sé cuál es la causa y cuál es el efecto.

9.2. Entrevista a Álex Grijelmo

Álex Grijelmo es periodista. Tras pasar por *La Voz de Castilla* y Europa Press, en 1983 comenzó a trabajar en *El País*. Allí estuvo al cargo de las jefaturas de secciones como Nacional, Madrid, Sociedad o Edición, donde desarrolló también el Libro de Estilo del periódico. En 1999 fue director de los proyectos de prensa regional del grupo Prisa y, más tarde, estuvo al mando de la expansión de Prisa en Latinoamérica.

Ya en 2004 pasó a presidir la Agencia EFE, puesto que ocupó durante ocho años. En paralelo, crea la Fundación de Español Urgente (Fundeu). Regresó a Prisa en 2012, como director de Desarrollo Internacional y después como adjunto al director de El Pais en la etapa de Javier Moreno. Entre 2018 y 2010 fue director de la Escuela de Periodismo de *El País*.

La entrevista tuvo lugar en la sede de la Escuela de Periodismo de *El País* el 3 de febrero de 2020.

Llegó a *El País* en 1983, cuando las máquinas de escribir empiezan a quedarse obsoletas y sustituirse por ordenadores. ¿Las rutinas periodísticas se alteraron de algún modo con el cambio tecnológico?

Yo empecé a escribir a máquina en Europa Press, donde los textos eran copiados por los teclistas, que los convertían en cinta perforada y, a su vez, en teletipos. Pero cuando llegué a *El País* ya se habían implantado los ordenadores Atex. Fue el primer periódico de España en usar un sistema así.

Se alteraba en sentido positivo, porque el periodista podía controlar todo el proceso. Al escribir en ordenador sabías exactamente dónde terminaba el texto, mientras que antes el ajuste final se hacía en la imprenta, donde había redactores de cierre que quitaban líneas en el último momento.

En esta época, el equipo de corrección y documentación eran un referente en *El País*.

¿Vivió el proceso de desaparición?

Cuando empezaron a desaparecer los correctores, yo ya estaba en la agencia EFE y no lo viví de cerca. Me habría enfadado mucho. He de decir que no han desaparecido del todo, pero se han reducido enormemente. Se aplican más a los suplementos o artículos de colaboración que a las páginas del periódico del día a día, y eso se nota muchísimo.

Fue jefe en los años 80, cuando lo digital se limitaba a escribir en un ordenador, y regresó a la redacción en plena era de Internet. ¿Qué diferencias percibió entre esas dos etapas?

No sé cómo están las redacciones porque no lo veo en primera persona, pero sí que los resultados a veces son muy pobres en la calidad de información y el abanico de temas. También percibo mucha desorganización en líneas generales.

La diferencia de que existieran o no correctores fue decisiva para esa pérdida de calidad, ya no de este periódico, sino de todos. Eran los que realmente se sabían el Libro de Estilo, por lo que había una cierta didáctica desde el departamento de corrección a la redacción. Al ver que te habían corregido determinados aspectos de tu noticia, te dabas cuenta de que era porque se seguían esas pautas, aunque nadie te las explicara.

Ahora eso se ha perdido, ya nadie devuelve un texto. Yo devolvía cantidad de textos para que lo escribieran otra vez porque estaban mal estructurados, pero eso ya no se hace. Hay muchas normas del Libro de Estilo que nadie recuerda porque es imposible aprenderse todo de una tacada. Es un libro que uno va conociendo poco a poco, a base de hacer preguntas y ver correcciones día a día. Así sucedía con la generación de periodistas que estuvimos en el periódico en los años 80, pero ese mecanismo didáctico se ha perdido.

Estamos asistiendo a una pérdida de calidad de los periódicos como consecuencia de la reducción de los recursos, sobre todo en corrección y edición, y eso se ha juntado con unas nuevas generaciones a las que no parece importar todo esto.

Los libros de estilo parece que se han quedado al margen en los periódicos. Los nativos digitales ni siquiera suelen tener normas. ¿A qué lo achaca?

La desaparición de los correctores es clave, pero no es solo eso. Por un lado, la deficiente enseñanza de la lengua que se da hoy en día en institutos y universidades. Por otro, que el periodista es mucho más gregario. Cuando empecé a escribir, había un afán por distinguirse de los demás, y esa causa se construía a través del intelectual colectivo que era *El País*. Nosotros nos queríamos distinguir de los demás.

Este periódico fue el primero que puso la firma del redactor en la primera línea, mientras que el resto la colocaba al final. Lo hicimos para distinguirnos y dar más importancia al autor. En las grafías de los personajes de la época hacíamos la transliteración correcta al castellano, porque los demás lo hacían mal. Por ejemplo, escribíamos Yasir Arafat y los demás ponían Yasser Arafat.

En *El País* se daba el orgullo de que lo estábamos haciendo bien y que éramos distintos. Eso, que era un valor, se ha convertido en ser igual que los demás. En todo caso, algunos redactores quieren escaparse por tener una información distinta, una exclusiva, pero no por un estilo propio.

Utilizando los recursos del lenguaje que se tienen por correctos y cultos es como se es distinto. Si a alguien le dices que tiene que cambiar algo porque el Libro de Estilo lo dice así, la respuesta es que todo el mundo lo hace de otra manera. Pues precisamente por eso hay que hacerlo como en el Libro de Estilo, porque ese es su objetivo: distinguirse. Ese espíritu se está perdiendo porque el periodista actual no encuentra valor en diferenciarse.

¿Eso se nota en la Escuela, con las nuevas generaciones?

Sí, es una tendencia general. Hay cosas en el Libro de Estilo que son distintivas del periódico, como empezar las informaciones con un sujeto. La mayoría de medios empiezan con complementos circunstanciales, cosa que dificulta la lectura y el enganche con el lector. Pero todo el mundo empieza con un complemento circunstancial y ya en la

tercera línea te encuentras con el sujeto.

¿La digitalización ha favorecido la estandarización?

Claro, es todo mucho más uniforme. No vaya a ser que por distinguirme me sacuda alguien, así que todos con el pelotón, sin destacar. El periodista aprecia menos ahora la cualidad de la lengua para producir belleza y generar placer en el lector. Que cuando te lean piensen "qué bien escrito está esto", que sea como ver un buen cuadro.

Hoy por hoy, el periodista quiere transmitir algo y le da igual que esté bien o mal escrito, porque se dice aquello de "ya se entiende". Si el lector ve un texto bien escrito, le concederá más prestigio al periódico y se creerá más lo que le estás contando. Si ve un error, una falta de ortografía, algo escrito de forma más pedestre, tenderá a no creerte. No entiendo cómo esto está pasando ahora, no lo alcanzo a entender. No sé si el problema está en las facultades, en la mentalidad de una generación...

¿Influye que los periodistas tengan que escribir más textos y más rápido?

No, porque se tarda lo mismo escribir burro con b que con v. Si sabes cómo se escribe, se tarda lo mismo en empezar con el sujeto que con el complemento circunstancial. No es un problema de tiempo o agobio con el trabajo, sino de saber hacer las cosas y tener criterio.

¿Hay dificultades para seguir las pautas del Libro de Estilo en los nuevos alumnos de la Escuela de Periodismo?

Es el único libro que le damos a los alumnos porque es un máster basado en la práctica, pero hay que tener en cuenta que es un periodo de aprendizaje. Muchos de ellos es la primera vez que reciben normas de este tipo y, a lo largo del año, van entendiendo las claves. Luego pasan a la redacción y se dan cuenta de que ellos saben más del Libro de Estilo que los redactores pero, como son jóvenes que llegan como becarios, no se atreven a decirles que algo está mal.

¿Ha influido la tecnología o solo ha sido algo paralelo?

Es coincidente en el tiempo, pero no causa. El problema es lo que tenemos en la cabeza, porque la tecnología es una herramienta. He pasado por todos los estados de la tecnología y el asunto es qué tienes en la cabeza cuando vas a escribir, ya sea con máquina, Atex o directamente para la web. Soy la misma persona y lo importante es qué formación tengo, qué quiero comunicar, qué conocimientos he ido atesorando, no tanto la herramienta que utilizo.

Otro problema son las decisiones que han tomado los gestores no periodistas. Si yo hubiera tenido que gestionar en ese momento la empresa, nunca habría suprimido los correctores. Cualquier cosa antes que los correctores.

¿También influye que, como se puede corregir constantemente, no preocupe tanto?

Pero en la práctica eso pasa poco. Hay errores que se quedan días y otros que nunca se cambian. La gente ni siquiera pasa el corrector automático. Hace cuatro años hice estudios sobre el uso correctores en el periódico y era bajísimo. Dudo que haya cambiado. Que ni siquiera los redactores activen el corrector automático es una muestra del nivel de desinterés.

9.3. Entrevista a Borja Echevarría

Borja Echevarría es periodista. Comenzó su carrera en el diario *El Mundo*, donde fue jefe de Deportes e Internacional. Después fue nombrado subdirector de elmundo.es, puesto que ocupó entre 2002 y 2007, año en el que deja el diario de Unidad Editorial para lanzar el nativo digital soitu.es. El cierre de este medio le llevó a *El País* en 2009, donde entró como subdirector y parte del equipo que buscaba impulsar la edición digital. En 2013 obtuvo una beca Nieman para estudiar en la Universidad de Harvard durante un curso. Al año siguiente vuelve a *El País*, pero unos meses después pasó a trabajar para Univisión en Estados Unidos, donde estuvo hasta 2018. Tras su vuelta a España, es nombrado director adjunto de *El País*.

La entrevista tuvo lugar el lunes 2 de marzo de 2020 en la redacción de *El País* en Madrid.

Históricamente ha habido un trasvase de los equipos digitales de *El Mundo* a *El País*. ¿Cómo vio el diario de Prisa cuando llegó desde la competencia?

El Mundo fue mucho más pionero que *El País* en su empuje digital. Quienes trabajábamos en *El Mundo* teníamos desde el principio una visión periodística muy fuerte, pero ligada a Internet. En la historia de Internet ha habido dos aproximaciones diferentes: quienes veían los medios digitales como un espacio en el que lo que importaba era Internet y quienes veían los medios digitales como un espacio en el que lo que importaba era el periodismo, aunque hubiera que aprender de Internet. Me siento más representado por esa segunda forma de ver las cosas.

En elmundo.es, entre 2001 y 2003, se intentó poner a muchos de los mejores periodistas del periódico a dirigir la web. Entre ellos, yo, que entonces era el redactor jefe de Deportes. Eso me pareció clave en la estrategia de elmundo.es. Claro que teníamos pegas, como que no sabíamos de Internet, pero sí sabíamos de Periodismo. ¿Qué hicimos? Aprender de Internet. Los propios problemas tecnológicos que tuvimos al principio hicieron que entendiéramos muy pronto que la tecnología era una parte crítica y tenía que estar muy pegada al contenido. Es una visión en la que yo sigo creyendo, a pesar de que

hay empresas como esta que han dejado la tecnología un poquito más lateral o la han externalizado. Yo sigo creyendo que tecnología, producto y redacción sean casi simbióticas.

Muchas personas de esos equipos comentan que la situación era complicada, tanto por llegar de la competencia como por hacerlo por cuestiones de innovación tecnológica. ¿Cómo vivió la llegada?

Obviamente, yo llegaba aquí como un outsider procedente, primero, de una startup cerrada, y antes, de la competencia. Venía de un mundo que les parecía muy desconocido como era una startup, aunque toda mi experiencia profesional era en *El Mundo*. Esta no es una redacción fácil para el que viene de fuera... Mucha gente viene del mismo proceso: el máster o que llevan muchos años aquí. Así que en esas circunstancias llegué para decir que tenían que cambiar la manera de trabajar. Fue muy duro y complejo.

Se fue a trabajar cuatro años a Univisión y después volvió a Miguel Yuste en 2010. ¿Qué diferencias encontró en su vuelta?

Cuando llego a *El País* en 2010 encuentro una situación muy complicada porque hay dos mundos separados. Prisacom se estaba disolviendo y sus trabajadores ya iban a la redacción de *El País*, pero aunque físicamente se habían acercado y los habían sentado en medio de la redacción, en el fondo había una especie de desprecio y desconocimiento, un muro entre digital y papel. Era mutuo: no solo los de papel no entendían a los de Internet, también los de Internet pensaban que los del papel se rascaban la panza todo el día para publicar una historia. Mi función en el periódico era arrastrar a toda la redacción a trabajar en Internet, no a los que ya lo hacían, sino a los que no, que muchas veces eran los que tenían fuentes y podían aportar un valor añadido más. Era algo a lo que no estábamos acostumbrados, su obsesión era (y sigue siendo para muchos) el papel.

Antes de mi llegada, ElPais.com tenía una directora, una subdirectora, una estructura organizativa paralela, aunque dependieran del director del periódico. A mí me nombraron subdirector de *El País*, el periódico, da igual la plataforma, y siguiendo los

procedimientos de elección habituales. Ahí empezamos a quitar las coletillas, el puntocom, el "de Internet" en los cargos... Porque la visión era que había una marca, *El País*, un director que era el director de *El País* y lo demás son salidas que tienen que regirse por los mismos niveles de calidad y rigor. También empezamos a cambiar la estructura de la redacción, haciendo que todos los periodistas del periódico se involucraran en Internet, que no fuera cosa de una mesa digital que hiciera todo. Ahí empezamos a un cambio muy fuerte.

También hubo un momento crítico en este proceso: las filtraciones de WikiLeaks. Fue un proyecto global que salía antes en Internet, con muchas horas de adelanto sobre el papel, porque era un trabajo colaborativo con *New York Times*, *The Guardian* y otros medios. Trajimos a todos los corresponsales que tenía *El País* a trabajar a Miguel Yuste durante un tiempo, creando una especie de zulo en la parte de abajo del edificio. Empezamos a cambiar la forma de trabajar y a darle importancia a Internet. Todos los días a las 22h, muchas horas antes de que *El País* se publicara, hacíamos un disparo con todos los periódicos internacionales y se publicaba en la web. Los periodistas empezaron a ver lo fuerte que era el impacto de sus noticias en Internet y eso ayudó a cambiar su mentalidad.

Siempre ha llegado a *El País* para poner en marcha proyectos de integración digital. Durante la dirección de Antonio Caño hubo cierto proceso de desintegración...

Pero no fue por desintegración digital. En la época de Antonio Caño se continuó con el proceso de integración digital, aunque se hicieron cosas como crear una mesa que editara el papel. Era casi a la inversa de lo anterior. De repente la filosofía era: lo que importa es Internet y el papel lo vamos a empaquetar por separado. No me parece una mala idea, pero creo que no se ejecutó bien porque la gente que se dedicó al papel casi se sintió marginada. Estaba claro que el mensaje, que el presente y el futuro son Internet, pero de repente se dio la vuelta a la idea: los que editaban el papel se sentían de menos. La ejecución tuvo problemas y dimos marcha atrás en eso. En mi opinión, la dirección de Antonio Caño tuvo otros problemas, pero ellos sí siguieron empujando la digitalización del periódico, pero de una manera que esta dirección vio que los efectos que tuvo no eran buenos y cambiamos algunas partes de la estrategia.

¿Qué diferencias percibió respecto a lo que encontró en 2010 y 2018?

Todo estaba muy cambiado. Las resistencias para trabajar en Internet en 2018 ya no eran las mismas, pero hay una cosa fundamental que sí me encuentro: todos los periodistas trabajaban ya de forma natural en Internet. Lo que más me sorprendió fue que me encontré una obsesión muy grande por el tráfico, por los grandes volúmenes de audiencia, que habían crecido enormemente en *El País*.

En 2016 se implantó un videowall en el que se indican los datos de tráfico en directo para que los viera toda la redacción.

Sí, y estoy a favor, pero creo que eso hay que saber manejarlo. Tener la información y datos de audiencias y lectores está muy bien, pero luego hay que ver cómo procesar esa información. Yo me encontré una obsesión muy alta donde el tráfico dominaba mucho, y creo que es muy importante entender las audiencias, mirarlas, querer crecer, pero esa no puede ser tu única obsesión, tu obsesión dominante. Es una parte importante, pero en 2020 me parecen mucho más importantes los lectores fieles, no hacer cualquier cosa por crecer. Sentí que se habían bajado algunas barreras en ese sentido.

La directora de *El País*, Soledad Gallego-Díaz, publicó hace unos días una columna para explicar el paso al muro de pago. En un párrafo comentaba: "... necesitamos un gran *El País* para lograr abrir las agendas, en España, en Europa y en América Latina, a aquellos asuntos que tienen realmente interés público". Parece una forma de reconocer que el modelo publicitario, la dependencia del tráfico, ha llegado a condicionar algo tan crucial como la agenda de la prensa.

Sí, pero cada vez menos. Intentamos que el tráfico por el tráfico no sea un condicionante. Por supuesto hay que escuchar al lector, saber qué le interesa y qué no, pero no te puedes guiar solo por eso. Al lector tienes que seguir sorprendiéndole, a veces contándole cosas que no le gustan e, incluso, en la parte editorial o con opiniones con las que quizá no está

de acuerdo. Nosotros como periodistas y profesionales tenemos que ser capaces de marcar una agenda, diciendo lo que nos parece importante.

Los lectores tienen tal volumen de acceso a contenidos que hoy más que nunca el rol de un periódico como *El País* tiene que ser ofrecer una visión del mundo que puedan más o menos compartir o les pueda interesar, pero no un saco lleno de noticias. Hay que poner en valor nuestra capacidad de jerarquizar. Si quieren solo noticias, contenidos o entretenimiento, tienen millones de sitios donde encontrar información desordenada y caótica. Nosotros tenemos que poner orden en un mundo tan ruidoso.

Volvamos a la integración de redacciones. Se han dado muchas vueltas a los sistemas organizativos (con varios cambios en la colocación de las mesas, por ejemplo), mientras que el modelo de negocio no era claro o, si lo era, no daba los resultados suficientes. ¿Ha quedado por encima lo organizativo mientras el modelo de negocio quedaba intacto? Desde 2002 hasta anteayer no ha habido cambios.

Las cuestiones como organizar las mesas y demás me dan lo mismo. Las reorganizaciones no pasan por las redecoraciones. Se puede cambiar la manera de trabajar y la cultura sin cambiar de sitio las mesas. Eso está mucho más en la cabeza de la gente, en la cultura, en la actitud y el liderazgo, que en la organización de las mesas.

Por otro lado, el tema del modelo de negocio ha sido complejo. Venimos de un modelo donde había una vaca lechera, los periódicos, que daban mucho dinero hasta 2008. En EEUU la crisis publicitaria había empezado en 2006, y ahí ya se empiezan a ver los primeros síntomas del impacto de Internet en los periódicos. Aquí todo llega más tarde. Al principio se pensó que los medios en Internet se iban a financiar por publicidad y por eso estaban en abierto: a principios de los 2000 no había redes sociales y Google no se basaba tanto en el modelo publicitario.

Los periódicos pensaban que la misma tarta publicitaria del papel se iba a quedar con ellos en Internet. La realidad es que en ese tiempo nace Facebook, Google, Amazon... Otras plataformas que empezaron a competir con los medios tradicionales por la tarta

publicitaria. Nació Idealista, nació Craiglist, Infojobs... Gente que empezó a quedarse con los anuncios clasificados en un contexto en el que los periódicos tenían muchas páginas de clasificados, que daban mucho dinero. Por ejemplo, los domingos había un suplemento de negocios en *El País* que tenía un montón de anuncios de trabajo, pero todo eso vuela por los aires.

Los empresarios empiezan a cambiar cuando se dan cuenta de que su futuro no va a poder sustentarse sobre la publicidad digital, que se la están comiendo Facebook, Google y otros. En algunos sitios reaccionaron antes, empezando a pensar en los modelos de suscripción y de pago. Los primeros fueron los económicos, *Wall Street Journal* o *Financial Times*, que muy pronto se pasan a esos modelos porque tenían un producto único para una audiencia de élite. *New York Times* no lanza hasta 2011 su modelo de suscripción, tardó muchos años, y *El País* ha llegado tardísimo. En España todo viene más tarde, pero el cambio de modelo también ha estado condicionado por una experiencia fracasada en 2002. *El País* se fue muy pronto al pago, cuando nadie lo hacía y reculó.

Las empresas han tardado mucho en reaccionar mientras había mucha obsesión por la escala, el tamaño, el volumen de tráfico... Pero el precio era cada vez más pequeño y necesitabas más tamaño. La publicidad en Internet es una trampa: cada vez vale menos porque Google y Facebook dan millones de impresiones a un precio bajo para el anunciante. Si los periódicos quieren compartir en esos terrenos, están obligados a hacer millones y millones de páginas vistas. Eso llevó a crear mucha mierda de contenido con la única idea de generar esos millones de páginas vistas. En definitiva, se tarda mucho en cambiar los medios en España y ahora, ya casi al límite, estamos cambiando todos: *El Mundo*, *El País*, *La Vanguardia*, *ABC*, *Vocento*... Somos una rara avis en Europa: de los últimos que estamos yendo a modelos de pago.

Hay un punto muy interesante en su experiencia previa a *El País*, y el caso de Soitu y el autoabastecimiento tecnológico. En parte fue algo pionero en ese sentido, aunque *El Mundo* ya creaba sus propios servidores. Todo ese modelo se ha ido perdiendo y quedando en manos de terceros, como Amazon en el caso de *El País*.

Las empresas están considerando la parte tecnológica como una commodity. La idea es dedicar más recursos a los periodistas y el contenido, mientras que la parte tecnológica se cede porque el valor diferencial que va a aportar no es tan alto: la diferencia se aborda con el periodismo. La tesis es invertir en periodismo y no tanto en tecnología. Eso vale para el 90% de los periódicos y lo comparto, pero creo que los medios líderes, los grandes, deben tener bastante control sobre su propia tecnología. Es mi opinión personal, no la visión de *El País* necesariamente.

La tecnología en Internet no es un estándar, sino que está en constante evolución. No es como las rotativas, que es un aparataje casi estático. Tú no controlas los algoritmos ni cómo desarrollan Google o Apple y tienes que adaptarte. Hay muchos elementos externos que te están condicionando permanentemente. Si tienes el control, puedes ser más rápido en adaptarte, trabajando directamente con los periodistas en crear tecnología, en probar nuevas experiencias para los lectores. Internet es un medio ágil que da mucho más espacio a la innovación. Si solo estás recibiendo un paquete y es lo único que usas, tu agilidad para moverte y experimentar baja mucho.

Si te lo puedes permitir y costear, soy partidario del desarrollo interno de tecnología. Hemos comprado Arc Publishing, que es de *The Washington Post*, pero sobre él construiremos cosas propias para poder adaptarnos. Tampoco son compartimentos estancos, hay caminos intermedios: coges el core de ARC y sobre eso puedes hacer plugins y seguir desarrollando. No se renuncia a ese camino, pero es mixto.

9.4. Entrevista a Guillermo Altares

Guillermo Altares es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Ha desempeñado su labor profesional principalmente en *El País*, aunque también ha trabajado en la agencia France-Presse y en el periódico *El Sol*. Comenzó a colaborar en el periódico del grupo Prisa en 1992, y en 1998 pasó a formar parte de la redacción. Fue redactor jefe del suplemento cultural *Babelia* (2007-2010), así como de la edición web del periódico (2010-2012). En este último periodo formó parte de un equipo para optimizar la digitalización del periódico. Hasta 2014 fue redactor jefe de la sección Internacional y actualmente está a cargo del suplemento Ideas.

La entrevista se realizó el 10 de abril de 2018 en la redacción de *El País* en Madrid.

¿Qué papel ha tenido en el proceso de digitalización de *El País*?

Era jefe de Babelia cuando en 2010 pasé a ser redactor jefe de elpais.com, dentro de un equipo que funcionaba con la idea *Internet first*, para cambiar todas las dinámicas de la redacción hacia Internet, dirigido por Borja Echeverría. Tras pasar dos años ahí, cada miembro de ese equipo fue pasando por distintas secciones para aplicar las enseñanzas del equipo en cada una de ellas. Esto se hizo aún bajo la dirección de Javier Moreno. Con Antonio Caño se dio un paso importante, destinando un pequeño equipo a hacer el papel y hacer que el resto del periódico tuviese en la mente la web.

Es un proceso, no me avergüenza decirlo, copiado al que han hecho los grandes periódicos del mundo. Ha sido relativamente poco original. Por ejemplo, cuando era redactor jefe de la web, una de las cosas que hice fue visitar la sede de *The New York Times* y de *The Guardian*.

Entonces esos dos periódicos fueron una gran influencia para la digitalización de *El País*.

Sí y no. Son dos procesos opuestos, y muy interesantes. También fue muy importante para nosotros el caso de *Financial Times*. Todos parten de la lógica de que el papel es importante, pero está en vías de extinción y la gente lee en Internet, así que tenemos que bascular hacia la web. Es un proceso mucho más rápido de lo que pensamos. Como ejemplo: hace diez años no había iPhones, las redes sociales estaban comenzando…

Hay dos procesos. Por un lado, los que cobran y apuestan por una web de pago con muchos socios, es el caso de *The New York Times* o *Financial Times*. No son cerrados: si quieres leerlo con normalidad, tienes que pagar; pero si no, presentan algunas otras formas para saltarte el muro de pago. Luego están los que son totalmente libres, como es el caso de *The Guardian*, que empezó hace un año una campaña de recaudación de fondos con un modelo similar al de *Eldiario.es* en España: yo te lo doy gratis, pero si quieres apoyar este tipo de periodismo, paga. Y creo que les está funcionando muy bien.

Nosotros somos un modelo parecido al de *The Guardian*, ofrecemos todo gratis, pero a nivel personal creo que siempre ha habido una voluntad de cobrar en *El País*, que llegó a tener un acceso cerrado que luego se abrió. Siempre ha estado la idea de "el periodismo de calidad no puede ser gratis para siempre". Pero los números no nos salen. España es un caso único en Europa donde todos los grandes periódicos son totalmente abiertos, mientras que en Francia son cerrados, en Reino Unido solo *The Guardian* es abierto, y en Estados Unidos creo que ya no queda ninguno que puedas leer habitualmente sin suscripción. España es una excepción, y espero que lo deje de ser, y se convenza a la gente de que tienen que pagar.

Yo viví el nacimiento de Canal +, y recuerdo que todo el mundo se preguntaba quién iba a pagar por la televisión, parecía inaudito. Ahora ya es habitual pagar por ver televisión, por Netflix, por HBO… Espero que tarde o temprano lleguemos a ese modelo.

Desde el punto de vista de los contenidos, ¿qué considera que ha supuesto la digitalización de la prensa?

Voy a dar una explicación un poco rara. El neolítico es el momento en el que la humanidad inventa la agricultura, y deja de tratarse de simplemente cazadores-recolectores. Hay una tendencia histórica que dice que el neolítico fue un fracaso y que los hombres vivían mucho mejor cuando eran cazadores-recolectores, ya que se empezaron a crear ciudades, surgieron enfermedades… Pero es una estupidez verlo así, porque ocurrió.

Me plantearía lo del periodismo digital igual. No es "sí" o "no". La gente te lee en Internet, y es el ecosistema en el que vivimos. Para mí no hay debate, y la nostalgia no puede serlo. Para los contenidos ha supuesto la adaptación a un nuevo ecosistema y a una nueva manera de leer (en el móvil, a través de redes sociales), y tienes que adaptarte a eso. No tienes más remedio. Si no, sería como Gloria Swanson en *El crepúsculo de los dioses*, que decía: "Yo sigo siendo grande, las películas se han hecho pequeñas".

Muchos medios han inventado cosas espectaculares destinadas a la web. De manera general, diría que la digitalización ha supuesto un enriquecimiento para los contenidos. Hay mucha basura, estoy de acuerdo, pero también hay cosas espectaculares. Tenemos acceso a más información que nunca, podemos estar mejor informados que nunca, lo podemos leer en cualquier lugar, pero hay que luchar por mantener la calidad y los principios del periodismo sin importar el formato.

Existe la percepción entre profesionales veteranos de que toda esta información de calidad, que es muy valiosa, no es en proporción tanta como todo el ruido que hay en Internet, como 'fake news' o noticias sobre banalidades.

Siempre lo ha habido. Siempre ha habido 'fake news' y telebasura, por todos lados. Por ejemplo, solo hay que recordar el atentado del 11M, que estuvo cargado de 'fake news' sobre la autoría de los atentados, y ahí no existían las redes sociales.

He trabajado cuatro años en una agencia, entre 1994 y 1998, en la sede de France Press en Madrid, y mucha de la disciplina de agencia se aplicaba a internet: trabajar a toda velocidad, mandando urgentes, atento a la competencia, con presión… Y en aquel entonces no trabajábamos con internet.

La calidad creo que no ha bajado. Siempre ha habido programas chungos en la televisión, y parte de eso se ha trasladado a la web. Pero realmente nunca ha existido un momento en el que se haya podido leer tan buen periodismo de una forma tan fácil. Me acuerdo de cuando era muy difícil conseguir periódicos extranjeros. Ahora mismo puedes ver cualquier periódico extranjero del mundo cuando quieras, como quieras. Yo no pude leer *The New York Times* por primera vez hasta que no fui a Estados Unidos, aquí era un producto de lujo, no se conseguía. Ahora por 20 euros al mes lo tienes aquí y lo puedes leer en el metro.

Siempre ha habido periodismo de buena calidad y de mala calidad, aunque es verdad, también lo reconozco, que desde el momento que tú eliges una web, en la que lo que cuenta y da dinero es el tráfico, tienes que dar cosas que no siempre cumplen los estándares del periódico. Es un modelo complicado, por el que ya pasaron las televisiones que dependían de la audiencia, y ofrecían productos que no siempre eran de calidad. Y es un proceso por el que hemos pasado nosotros. Creo que, en parte, con el pago se solucionaría. Los medios que citaba al principio (*Financial Times*, *The New York Times*) también ofrecen un tipo de periodismo popular, que podría ser despreciado por algunos periodistas porque hablan de temas banales, pero con calidad. La gente paga por leerlos.

Lleva 20 años trabajando en *El País*, por lo que conoció la redacción tradicional, sin internet. En la década de los 2000 se comienza a trabajar cada vez más de cara a la página web, y en 2009 se lleva a cabo la fusión definitiva de las redacciones de papel y digital. ¿Cómo afectó a sus rutinas profesionales esta nueva forma de afrontar el trabajo periodístico?

Antes había diferentes tipos de periodismo, según el medio. Por un lado, estaban los periodistas de agencia, radio y televisión, que estaban siempre en cierre constante. En cambio, en prensa tradicional los periodistas teníamos un cierre, o dos, o tres, pero a partir de las ocho de la noche. Uno hacía su trabajo como enviado especial, y sabía que a las ocho tenía que tener una crónica en Madrid. Ahora eso ha cambiado, pero no podemos

decir que sea bueno o malo. Es diferente, aunque periodismo y rapidez siempre han ido de la mano.

Cuando cubrí los atentados de París, de repente hubo un tiroteo en Saint-Denis, y tuve que coger rápidamente un taxi hasta allí. Cuando llegué, hice una retransmisión en Twitter, envié una primera crónica, seguí investigando, tomando notas, envié una segunda crónica, amplié… A mí no me choca nada, mi formación es de agencia, y ahí siempre he trabajado así. Evidentemente, el trabajo es diferente, pero no es mejor ni peor.

Si ocurre algo muy importante como esos atentados, donde aumenta el número de visitas de forma espectacular, no puedes dejar tu crónica buena para las ocho de la noche, porque la gente te lee en internet y te sigue en Twitter. Y lo notas. Aquella mañana debí subir como 2000 seguidores en una mañana, pero no porque mi cobertura fuese especial, sino porque todo el mundo estaba pendiente. Pero sí hay que cuidar la información y crear mecanismos para mantener la calidad, y no siempre estamos acostumbrados a esto en los periódicos, para que todo ese trabajo pase por los mismos mecanismos de edición que si se trabajara para el papel. Es decir, si escribes en la web, que también haya alguien que te lea, que corrija, que revise los tuits que se publican y se adapten a unos estándares, que tengan la misma calidad que lo que pondrías en una crónica.

Un artículo de *The Economist* explicaba que lo que ha ocurrido ahora con internet en los periódicos había ocurrido cuando se instaló el telégrafo. A finales del siglo XIX se provocaron grandes protestas en las redacciones. Hasta entonces, un enviado especial se iba a México, se perdía dos meses, y volvía y escribía lo que quería. Pero los periódicos usaron el telégrafo para que mandaran crónicas regulares. No es un cambio tan grande, es un cambio que ya hemos vivido en las redacciones.

Pero la forma de trabajar de una agencia, una radio o una televisión, por la naturaleza del propio medio, es muy distinta a la de los periódicos, que históricamente han gozado de un mayor estatus por su estilo reposado.

¿Y si ocurría un atentado a las ocho de la noche y tenías que cambiar la edición? El 11S fue a las cinco de la tarde. Yo como periodista siempre he creído que hay que correr. Un maestro como Miguel Ángel Bastenier decía que hay dos tipos de periodistas: los que escriben rápido y los que no son periodistas. Siempre ha sido así, y hay muchos ejemplos.

Julio Alonso, un periodista histórico en *El País* y autor del primer *Libro de Estilo*, explicaba cómo el periodismo siempre había ido ligado a la tecnología. ¿Por qué se inventa el periodismo de masas? Él tenía la teoría de que se inventa por la minotipia. Antes se hacían periódicos para muy poca gente porque, técnicamente, no podía ser de otra forma. Pero cuando se inventa la linotipia te das cuenta de que puedes hacer un periódico para 200 000 personas, entonces ya no puede tener un enfoque tan ideológico o personal. Tienes que inventar las reglas del periodismo moderno para que todo el mundo te pueda leer.

Y ahora las reglas del rigor, rapidez, siguen existiendo igual, pero es evidente que los periódicos ya no podemos permitirnos el lujo de sacar un producto al día. No podemos vivir de eso. El periódico que lo haga fallecerá. No puedes, en ningún caso, no atender a las demandas de tus lectores.

Por ejemplo, una de las piezas clave del caso Cifuentes fue tener 10 000 o 20 000 lectores visitando esa noticia en cada momento, y a lo largo del día puede tener 600 000 visitas. ¿No debería ese ser el objetivo de cualquier periódico? Para eso te tienes que adaptar, no podemos no cambiar.

En cualquier caso, antes comentaba que habría que buscar alguna forma de filtrar esos contenidos para que mantengan los estándares de calidad que había en el papel. Es decir, de algún modo, se han perdido ciertas rutinas que afectan a la calidad de los contenidos. Por ejemplo, paralelo a este proceso de digitalización fueron menguando, cuando no desapareciendo figuras como los correctores de textos o los documentalistas, cuyo trabajo hizo que *El País* se considerara un periódico de referencia internacional, tanto por los contenidos como por las formas.

Evidentemente, esa redacción se redujo: no se puede tener la misma plantilla cuando tiras 800.000 ejemplares que cuando tiras 100.000. Y te tienes que adaptar a cómo te lee la gente. Pero sí, en internet se producen muchos fallos, y yo creo que tiene que ver con no aplicar estándares que existen.

Las grandes agencias siempre tenían dos o tres personas revisando los urgentes, y la norma es que siempre se tiene que incluir una fuente, aunque fuese una nimia. Cuando se produjo el asesinato de Miguel Ángel Blanco, yo trabajaba en agencia. Solo pusimos "Miguel Ángel Blanco ha muerto" y que la fuente era el Ministerio de Interior. A los diez minutos tuvimos que decir que el Ministerio no decía ahora que había muerto, sino que estaba crítico. Era una frase que iba a todos nuestros clientes del mundo. Eso lo releían dos o tres personas, y aunque perdieses segundos por la relectura, era obligatorio: no podías enviar urgentes sin que otra persona lo releyese.

Hay una serie de normas que no siempre funcionan igual en internet, pero una parte de eso tiene que ver con cierta nostalgia de los periodistas, que consideramos que lo noble es el papel e internet es otra cosa. Y yo creo que esa visión es un error. Vivo en el centro de Madrid desde hace diez años, y cuando me mudé había cinco kioskos en mi calle y un Vips, y algunos abrían por la tarde. Ahora hay solo hay dos, en los que no hay nadie y las pilas de periódicos son muy pequeñas, incluso los domingos, que es día de Rastro. Nunca abren por la tarde. Conseguir un periódico por la tarde es difícil, tendría que ir a Puerta del Sol. Ni los Vips venden ya periódicos. La forma de distribución de las noticias ha cambiado, en gran parte los teléfonos móviles, que han acelerado todo este proceso.

Esta digitalización es paralela, sino causal, con lo que se denomina la crisis del periodista como mediador entre los hechos y la ciudadanía. ¿Cómo se podría solventar esta situación y recuperar el papel clave de los periodistas en una sociedad?

Haciendo buen periodismo. Si hacemos mal periodismo, politizado, confundiendo hechos y opinión… Estamos perdidos. Me hace gracia, de todos modos, que se hable de 'fake news'. Un ejército de tuiteros hace más 'fake news' que un telediario de TVE. Pero como

decía Soledad Gallego Díaz, los responsables de la crisis del periodismo somos los periodistas.

Si ofreces un periodismo de calidad, de primera división, te va a ir bien. *The New York Times* es un claro ejemplo, que ha conseguido un millón y medio de suscriptores gracias a Donald Trump. ¿Por qué? Porque en un mundo de mentiras, de chorradas, ellos han decidido ofrecer periodismo de calidad. Y la gente está pagando por ello.

Antes de Trump, *The New York Times* tenía un millón y medio de suscriptores, y ahora tiene tres. Y *The Washington Post*, *Financial Times* y *The Economist* están subiendo como la espuma por el mismo motivo. La gente está dispuesta a pagar. Eso sí, si cometes el error de no dar calidad, estás perdido. Para periodismo malo, la gente no va a pagar, prefiere entretenerse en Twitter.

Hay un informe sobre innovación que sacó hace unos años *The New York Times*, y que elaboró el entonces hijo del dueño, que ahora es gerente, un tipo muy joven, que hacía un periodismo muy interesante. Una de las cosas que decía es que nosotros siempre hemos conocido un mundo donde los lectores van a buscarte. Pero ahora, en este entorno, tú tienes que buscar al lector y llegar a él. Y el lector está en los dispositivos móviles y en las redes sociales. No es una opción, tienes que hacerte a él. Por eso las empresas tienen que hacer formación continua, nos tienen que explicar cómo funcionan las redes sociales, qué hacemos con las noticias, cómo las difundimos… Todo eso es muy importante.

Una de las consecuencias más peligrosas de esto es el sometimiento de los periódicos a las audiencias, a los contenidos virales, excusándose en que es lo que proporciona tráfico y, por tanto, ingresos.

Sí, y es un error. Nosotros tenemos Verne, que hace virales. Pero si nosotros dependemos de los Trending Topics para hacer noticias, nos estamos equivocando. Nosotros, los periodistas, somos los que tenemos que generar Trending Topics. El tráfico vendrá cuando generes de periodismo de calidad, porque eso te llevará a lectores. No te puedes

dejar arrastrar por internet. No tengo cifras de cuánto habrán subido *Eldiario.es* y *El Confidencial* por las exclusivas del caso Cifuentes, pero supongo que mucho, muchísimo.

Pero… ¿Puedes evitar estos contenidos si dependes del tráfico? No, tienes que partir con la viralidad, pero con calidad, buscar buenos temas… Por ejemplo, a mí me encanta El Comidista y nadie diría que no es periodismo de calidad, para mí lo es, y nos da mucho tráfico. La comida es algo que nos afecta a todos. Pero juega con la viralidad, a veces está en el límite… Sí, pero dar recetas es algo tradicional en la historia del periodismo.

Textos como los que se publican en Verne, ¿habrían tenido cabida en *El País* hace, por ejemplo, dos o tres décadas?

No sé porqué no. Bueno, no porque no existían las redes sociales, pero no sé porqué no. Siempre se dice de Ben Bradlee, director de *The Washington Post* en la era del Watergate, que su principal aportación fue destapar este caso y los papeles del Pentágono, pero no es verdad. Su principal aportación fue la creación de un suplemento de estilo. Fue la primera vez que un gran periódico se dirigía a un nuevo público que surgía en los años 60, y en la última película de Spielberg hay un momento que hablan de ello. Había un nuevo público lector, gracias en gran parte a la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo, al que había que hacerles un suplemento. Fue muy criticado por ello, pero funcionó: ahora todos los periódicos del mundo tienen un suplemento de estilo.

Si lo haces bien y con dignidad, no veo porqué no podría haber entrado. Perfectamente. Este periódico siempre ha tenido páginas del corazón, también el suplemento semanal. Mirar hacia el pasado no te lleva a ningún lado, hay que mirar hacia el futuro, que es donde van a estar los lectores.

Una de las principales críticas que se han hecho a los grandes medios de comunicación ha sido la configuración de la agenda-setting. Ahora parece que tampoco son ellos los que deciden, sino los algoritmos de las redes sociales, que llevan a que estos medios sean visitados.

Espero que no, aunque tengo que admitir que actualmente es un poco así. Pero, de nuevo, es un error. Si cambia, es un error. Si ves que algo es tendencia y tienes que escribir sobre ello por esa razón, nos estamos equivocando. Nosotros tenemos que aspirar a marcar la agenda, a marcar los Trending Topics. Si algo es Trending Topic y es una chorrada, no deberíamos escribir sobre ello. Lo tengo clarísimo.

Pero sí, estas tendencias en redes sociales han marcado agenda: cuando hay un viral, es difícil que no se publique. Pero para ello hemos creado un instrumento como Verne, que a mí me gusta mucho, soy lector y creo que hacen cosas que están muy bien. En cualquier caso, insisto en que tenemos que aspirar a marcar la agenda nosotros. Y cuando hay una gran noticia, entrar en ello.

Cuando comentaba su cobertura de los atentados en París, ha repasado numerosas tareas (retransmitir en directo, tuitear, ampliar la crónica de forma permanente) que tuvo que llevar a cabo. ¿Hasta qué punto no dificulta esta actividad multitarea la labor periodística? Hace unos años, un corresponsal dedicaba su tiempo a documentarse, conocer el entorno y escribir. Ahora tiene que ser un profesional multifunción.

No, de verdad, siempre ibas contrarreloj. Cuando cubría la posguerra de Irak, estábamos dos corresponsales de *El País*, y teníamos que escribir dos páginas diarias cada uno. Evidentemente no dependías de la web, pero tenías que mandar crónicas. También hice la guerra de Afganistán, y por un acuerdo entre la Cadena Ser y *El País*, tenía que hacer todas las mañanas una crónica para Iñaki Gabilondo, y había una presión enorme. Siempre se ha escrito bajo presión, y el periodista que diga que no lo ha hecho, miente. Siempre se ha ido apurado con el cierre de la edición, podías escribir algo que no gustara y tener que cambiarlo en media hora, también ocurrían hechos poco antes del cierre y había que escribir algo como fuera…

¿Y no ha aumentado esa presión ahora, que además debes estar tuiteando, retransmitiendo en directo…?

Sí, pero no tienes opción. Cuando tus lectores están ahí, tienes que responder. Yo era jefe de Internacional cuando se produjo el tsunami de Japón en 2011, que produjo una importante alarma social, y ahí me di cuenta de eso. Era un sábado por la mañana, y de repente la curva de lectores se disparó. Todo el mundo quería saber qué pasaba. Lo veías y no podías decir: "Que esos lectores se esperen al papel". Es absurdo. ¿Qué haces como lector cuando ocurre algo que te interesa? No esperas al día siguiente para ir al kiosko, vas al móvil y quieres esa noticia.

Volviendo al ejemplo de los atentados de Charlie Hebdo: los autores materiales huyeron a un pueblo cercano a París, que fue sellado por la policía. Estábamos en una rotonda, retenidos a dos kilómetros del pueblo, y cuando podíamos pasar, estábamos a un kilómetro del lugar en el que estaban atrincherados. Pero el corresponsal de la BBC, y casi todas las televisiones, hicieron un directo en la rotonda. La imagen me parecía surrealista. Pero en cuanto llegué, lo primero que me pidieron fue tuitear. Luego hice la crónica en el coche para web, y luego para el papel.

Estoy contento con la cobertura que hice, y si hubiese hecho una sola crónica papel no lo estaría, porque no habría cumplido. De verdad, he hecho muchas coberturas de todo tipo, y no noto tanta diferencia. Puede que no tuvieras que encargarte de Twitter, pero trabajabas con mucha rapidez también.

***El País* y su modelo se sostuvieron durante décadas y ahora se tambalea. ¿Por qué se sigue proyectando tanta esperanza en la tecnología, si de momento solo demuestra un futuro incierto para la profesión?**

Es nuestra forma de supervivencia. La tecnología siempre condiciona la forma en que se hace periodismo, de manera radical. Y ahora estamos viendo una revolución tecnológica más intensa que la que hemos vivido nunca. Por ahora, nuestros ingresos dependen del papel, pero sabemos que esto va a cambiar y cada vez más dependeremos de la web. Hay un cambio de paradigma, con una generación que no lee papel. Serán grandísimos periodistas, pero no leen papel.

¿Quedará papel para unos pocos y haremos una tirada de 30.000 ejemplares para fines de semana? Puede. De hecho, hay previsiones tecnológicas que han fallado. Todo el mundo pensaba que la industria del libro iba a cambiar, y no: la gente sigue leyendo libros en papel en Europa, pero no en EEUU. Adaptarte no puede ser una opción, no podemos protestar contra lo que ocurre.

9.5. Entrevista a Joaquín Estefanía

Joaquín Estefanía es periodista y economista. Vinculado a *El País* desde 1981, cuando entró como jefe de Economía, después fue redactor jefe de esa sección y, más tarde, subdirector del dominical. En 1988 fue nombrado director del periódico, puesto que mantuvo hasta 1993. Desde entonces, fue director de la Escuela de Periodismo de *El País* durante 21 años, un cargo que compatibilizó hasta el 2000 con la jefatura de Opinión. Desde junio de 2018 es adjunto a la directora, Soledad Gallego-Díaz.

La entrevista tuvo lugar el 28 de enero de 2020 en la redacción de *El País* en Madrid.

Cuando llegó a *El País* aún se escribía a máquina, pero los ordenadores no tardaron en llegar. ¿Cómo fue aquella irrupción tecnológica?

Todavía era redactor jefe de Economía cuando llegaron los primeros ordenadores de Atex, que era un editor fantástico, pero completamente centralizado. Lo recuerdo como una conmoción mucho más importante y significativa que cualquier evolución tecnológica que hayamos visto luego. Era pasar de una industria de chimenea, como eran las máquinas de escribir, a aquellos aparatos gigantescos.

Eso supuso un cambio cultural que fue posible porque dentro del equipo de redacción hubo un núcleo de gente, una docena de personas, que previamente se dedicaron a formarse para después enseñar al resto. Entre otras cosas, acudieron a Estados Unidos para ver cómo habían sido los procesos organizativos allí. Gracias a esa vanguardia de redactores todos logramos aprender.

Yo lo recuerdo fundamentalmente como un cambio organizativo de la redacción, pero no orgánico en cuanto a la forma de recibir la información y trabajar con ella. Se estableció una división que con la máquina ya existía, pero menos pronunciada. Es la división entre editores y redactores de campo. Cada una de las secciones del periódico se dividía entre quienes tenían que estar trabajando con ordenadores y quienes se dedicaban a hacer información. Aun así, aquello nunca fue muy rígido. Hoy lo es mucho más.

De todos modos, yo he sido director sin saber qué era internet. Oíamos hablar, pero poco más. Mi dirección fue de otra época totalmente distinta.

De director del periódico pasa a ser director de la Escuela de Periodismo, donde estuvo 21 años. Desde la parte formativa sí vio todo ese proceso de digitalización, también con las nuevas generaciones de periodistas.

Desde el primer momento decidimos que la Escuela de Periodismo iba a ser el laboratorio del periódico. Ahí ensayábamos cosas que luego se aplicaban en la redacción, siempre con el método prueba-error. Era mucho más fácil sacar la pata si la metíamos, pero también suponía contradicciones y dificultades.

La gran paradoja es que los jóvenes que venían estaban mucho más habilitados que los mayores para trabajar con las nuevas tecnologías. Pero siendo así, cuando les preguntabas dónde querían trabajar en un futuro, ellos siempre decían que en el papel. Era una cuestión muy romántica, y todavía hay algunos que siguen pensando lo mismo, cuando ya no existe esa división.

Una de las cosas que ensayamos fue la radio digital y, con bastante antelación al resto del periódico, la fusión de las redacciones digital y de papel. Empezamos a probar en 1996, al poco de salir la edición digital. Ensayar este tipo de proyectos era una necesidad del periódico.

Pero en esa fusión tardó mucho en llevarse a cabo en el periódico. De hecho, trabajaron en edificios distintos durante más de una década.

Nosotros también tardamos hasta que lo desarrollamos, pero era un pequeño núcleo, 40 alumnos, y por eso era más fácil. En estos momentos, un tercio de la redacción de *El País* está formada por alumnos de la Escuela de Periodismo que aprovecharon ese momento para instalarse aquí. Llegaban con toda la cuestión del periodismo en internet aprendida,

mientras que a los mayores nos costaba más porque éramos inmigrantes del nuevo entorno. Favorecieron muchísimo toda la transición.

¿Consideraban que la tecnología imponía ciertas dinámicas por sí sola? Temas como la inmediatez o la profundidad.

La discusión sobre la inmediatez o la profundidad tuvo muchas marchas atrás y marchas adelante. Y todavía me gusta pensar que está resuelto el problema, pero lo dudo. Pero ese no es un debate tecnológico. Lo tecnológico es la medición que posteriormente haces de tu lugar en el mundo.

Cuando existía el papel teníamos un medio de control, la OJD, que te decía cuántos ejemplares tiraba cada periódico con una medición relativamente objetiva. Cuando entramos en el mundo digital, aparece Comscore, que todos los meses indica el ranking de medios según la cantidad de visitas.

Para nosotros eso es una gran contradicción, porque sabemos que si queremos ser los primeros de esa lista, probablemente tendremos que forzar la forma de hacer información. Lo que más se lee no es lo más profundo ni lo que a nosotros nos gusta. Esa contradicción se va a agudizar aún más cuando todos los periódicos entremos en los muros de pago. Vamos a bajar todos en el número de lectores, por lo menos inicialmente, aunque todavía no sabemos cómo se va a construir esa mezcla entre noticias más escandalosas y noticias más profundas que está presente en todos los medios de comunicación.

Aquí se cerró la web en 2002 y fue una catástrofe. Se puso un precio que quizá para los lectores españoles era adecuado, pero para los latinoamericanos, que para nosotros son más de la mitad de visitas de la web, eran altísimos. Ahora estamos trabajando en cómo plantear el muro de pago: puede ser puro, como el de *El Mundo*, o poroso, donde te ofrecen unas cuantas noticias libres y, a partir de cierto número de lecturas, tienes que pagar. Y, claro, cómo disponemos de la tecnología para hacer esto, porque va a suponer otro salto cualitativo importante.

Si hay una cantidad importante de gente pagando, quizá deje de importar tanto la inmediatez.

Los métodos de organización también van a tener que cambiar en las redacciones. En estos últimos años, un activo del periódico era que sus redactores pudiesen estar participando en tertulias en otros medios de comunicación, porque así avalaban un poco su línea editorial. Ahora estamos pensando en todo lo contrario. Si tienes un redactor que por la mañana va a la radio, a mediodía a la televisión y por la noche vuelve a aparecer en otro canal o emisora... Nadie va a pagar por saber lo que dice ese periodista, porque ya has escuchado todo lo que tenía que contar.

Cuando era director, Antonio Caño dijo que *El País* ya no era un periódico, sino un centro de producción de contenidos. Según cómo se mire, la frase cobra mayor o menor sentido. ¿El actual modelo de negocio digital les condena a ser eso?

No sé exactamente cuál es la diferencia. Nosotros nos sentimos periódico, y no hacemos ya prácticamente ninguna consideración entre papel y la web, aunque en eso también se notan las diferentes capas de generaciones que hay en la redacción. Controlamos muy severamente los Eskup: es verdad que nos interesa dar las noticias antes que el resto, pero también darlas de forma más completa.

Durante la composición del nuevo Gobierno, hemos tenido una experiencia que nos ha hecho reflexionar mucho. En esta ocasión el presidente no ha aparecido y dado todo el Gobierno entero, sino que ha ido filtrando nombres poco a poco. Nosotros hemos dado prácticamente antes que nadie la mayoría de esos nombres, pero con cinco o diez minutos de antelación.

Si yo ahora pregunto a cualquier persona, responderá que todos los medios han dado todos los nombres al mismo tiempo. Francamente, la diferencia es muy escasa. En cambio, nos ha interesado más que cuando diéramos el nombre de un ministro pudiéramos explicar quién era y contextualizar un poco. Aunque he de decirte que, aún para una persona de mi generación, es un gustazo filtrar el nombre de alguien unos minutos antes que el resto.

Hay periodistas que critican que los periódicos se han convertido en agencias, en un sentido peyorativo.

Yo creo que tenemos que trabajar como agencias en el Skup y como un periódico a la hora de profundizar en la noticia. Los hábitos de trabajo ya están formados para que ambas cosas confluyan con la mayor rapidez posible. Es muy verosímil que el nombre de un ministro lo filtrase un periodista del Congreso porque se ha enterado allí, pero aquí hay un equipo que está trabajando en su biografía.

No tengo sensación de que el periódico se haya convertido en un centro de producción, aunque si lo que Antonio quería decir es que en estos momentos una noticia tiene todo tipo de soportes, sí que es así. En la redacción hay un plató y de vídeo espectaculares que para mí eran desconocidos cuando regresé. Pero no tengo la sensación de que *El País* se haya convertido en una cosa distinta, ni tampoco en una agencia de noticias.

¿Cómo fue el choque cultural cuando regresó a la dirección? Estuvo décadas apartado. ¿Se parece algo una dirección de los años 80 con las de hoy?

No se parece en nada. La mayor diferencia que he encontrado es que cuando yo era director, el periódico se cerraba a las 22 o 23 horas salvo catástrofe. Tú dormías tranquilamente toda la noche y ya al día siguiente te incorporabas. Ahora hay muchos días en los que a la 1 o 2 de la mañana nos estamos cruzando mensajes para hacer incorporaciones de actualidad a la portada. El periódico se ha convertido en un bucle continuo y eso es absolutamente desgastador porque, entre otras cosas, las redacciones no se han adaptado. Aunque los equipos de cierre son mucho más potentes que hace décadas, la organización va detrás de la realidad.

Por otro lado, ahora los redactores tienen que tener una serie de habilidades extra. Hace años se limitaban a escribir bien y rápido, pero ahora te tienes que meter en el mundo multimedia. Todo el mundo debe saber hacer prácticamente de todo.

Hubo un momento en el que se decía que todos tenían que hacer de todo, pero parece que ya se ha abandonado la idea porque no daba buenos resultados.

Eso se ha sofisticado mucho. Aquella locura, que yo la viví fuera del periódico, ocurría también en radio y televisión, no solo en prensa. Aparecía un periodista rodeado de aparatos para hacerte una entrevista, te hacía las preguntas y no tenía tiempo de reflexionar lo que le estabas diciendo, porque tenía que estar atento a que funcionase todo. Afortunadamente eso ya no existe en periódicos grandes, pero no tengo la seguridad de que en medios más pequeños no siga funcionando esa especie de periodista universal.

¿Ha habido cambios a nivel organizativo desde la entrada de la nueva dirección?

Muchísimos. En la anterior etapa volvieron a separar la redacción de papel de la de digital, pero eso se ha vuelto a acabar y hemos fusionado las dos de nuevo. Más de 100 redactores han cambiado de lugar de trabajo desde que llegamos, y eso son dos terceras partes de la redacción. Los primeros meses nuestra labor fue hablar con cada uno de los redactores para ver si estaban en el mejor sitio posible.

En todo este periodo también han cambiado mucho las condiciones laborales de los periodistas.

Hay un punto de inflexión en la profesión que es 2008, cuando comienza la gran recesión, en la que los medios de comunicación se ven muy afectados. Porcentualmente más afectado, por ejemplo, que la construcción. El número de periodistas en paro o precariados sigue siendo muy preocupante.

Durante la edad dorada del periodismo en España, este periódico pagaba relativamente bien a todos sus periodistas. No había ningún caso de falsos autónomos, por ejemplo. Pero eso se deterioró muchísimo con la crisis porque nos afectó como a cualquier otra industria, pero con un añadido: este mundo depende de la publicidad, que es la primera partida que cualquier empresa quita cuando vienen malos tiempos. Y también estaba ahí el 'todo gratis', que dificultaba todo.

Al no tener ingresos, el sector se ha precarizado mucho. Desde que llegamos a la dirección, hemos hecho un esfuerzo enorme para que prácticamente desaparezca el trabajo de los falsos autónomos. Ahí ocurría algo muy interesante: si tú quieres ser periodista en una redacción como la de *El País*, ya reivindicarás luego un sueldo o unas condiciones, pero el primer paso que das es el de meterte ahí como sea. Eso ha sido una trampa tremenda en todos los medios. Los periodistas actuales probablemente sean los más formados de la historia de España, pero con condiciones laborales y profesionales espantosas.

Lo digital siempre ha estado ligado a lo precario. En Prisacom trabajan con el convenio de despachos y oficinas muchos años antes de la crisis. ¿Fue tan disruptivo?

El mundo digital se identificó durante mucho tiempo con lo precario, y en muchos aspectos lo sigue siendo, pero en 2008 todo eso explota. Nosotros hemos intentado dar un cambio a esa política laboral para que en la redacción no haya periodistas precarizados. Eso no significa que tengan buenas condiciones y buenos sueldos, que es algo distinto, aunque ha habido un cambio impresionante.

El País fue un poco la aristocracia del periodismo durante mucho tiempo. Aquí hubo una temporada larga en la que este periódico llegó a tener 16 o 18 pagas. Cada mes y medio, cobrabas una extra. Es un poco semejante a lo que ocurría en el sistema financiero. Aún sí, *El País* daba muchísimo dinero, era una vaca lechera.

9.6. Entrevista a Lydia Aguirre

Lydia Aguirre es periodista. Comenzó su carrera profesional en el diario Ya en 1988, aunque pocos meses después pasó a ser redactora de *Cinco Días*. En 1996 fue corresponsal del periódico en Nueva York, donde permaneció hasta 2002. Al regresar a España, fue nombrada subdirectora del diario económico, del que sería directora adjunta tres años más tarde. Ya en 2006 era la directora de Comunicación del grupo Prisa y, un año más tarde, directora de *Elpais.com*. Tras la fusión de las redacciones de papel y digital, en 2010 se le designó adjunta a la dirección, puesto que mantuvo hasta 2014.

La entrevista tuvo lugar el 16 de diciembre de 2019 en la cafetería del rectorado de la Universidad Autónoma Madrid, en el campus de Cantoblanco.

¿Cómo empezó a trabajar para el grupo Prisa?

Yo entré como ayudante de redacción en *Cinco Días* en 1989. Venía de trabajar en *Ya*, donde hice unas prácticas de verano. Me dedicaba a cortar teletipos, clasificarlos y repartirlos entre los redactores jefe. Después, entre 1996 y 2002, me fui de corresponsal a Nueva York.

Allí todo el periodismo digital estaba mucho más avanzado, mientras que en *Cinco Días* aún estábamos en pañales. No se publicaba directamente para la web desde el CMS, sino que había que mandar las páginas ya totalmente maquetadas en Quarkxpress, y de ahí se volcaba a la versión digital. En esa época las webs de los periódicos eran muy básicas. Tú hacías el periódico, llevabas los ejemplares al kiosko y, una vez estaban vendidos, se quedaba en la web como hemeroteca. No era una herramienta de comunicación en tiempo real; eso tardó mucho en llegar.

Cuando regresé a España, fui subdirectora de *Cinco Días*, y más tarde directora adjunta. En 2006 me nombraron directora de Comunicación del grupo Prisa, pero a los pocos meses me llamó Juan Luis Cebrián, que era mi jefe directo, y me dijo que habían estado pensando en que fuese la directora de *Elpais.com*. Yo creo que fue porque venía con ese

espíritu tecnológico de Nueva York y siempre estaba buscando cómo poner en marcha proyectos digitales para agilizar la comunicación interna. Así que entré directamente para dirigir *Elpais.com* e integrar las redacciones.

¿Cómo fue su primer contacto con la redacción de *El País*?

La mayor parte de la plantilla de Prisacom estaba entonces en el edificio Apot. Pasaban cosas como, por ejemplo, que *El País* sacaba una exclusiva sobre el nuevo plan de la ministra de Vivienda y en Elpais.com abríamos con un titular diciendo que el ministerio de Vivienda "desmiente frente a lo que publican algunos medios".

¿Cómo que algunos medios, si somos nosotros mismos? No podemos estar abriendo nuestra edición digital con un desmentido a nuestra exclusiva a la edición impresa, que encima era de la persona que más sabía del tema en todo el periódico. Lo que ocurría es que quienes estaban escribiendo para *Elpais.com* no tenían ni siquiera ejemplares de *El País* en su mesa porque allí no se recibían los periódicos. Llegaba cualquier cosa de agencia y, por instinto periodístico, tenían que reaccionar a lo que iba saliendo sin ningún tipo de orientación. Estaban totalmente huérfanos de estructura y tutela editorial.

Por un lado, eran muy buenos manteniendo la última hora e incorporando elementos multimedia, pero luego tenían una fragilidad enorme desde el punto de vista de la solidez editorial porque, sencillamente, no tenían capacidad ni recursos para ello. No se les dotaba ni de periódicos, ¿cómo puedes pretender que sea de otra forma? Si eso no cambiaba, esas cosas no iban a dejar de producirse.

¿Qué hicieron para cambiarlo?

Cuando llegué solo había un pequeño equipo de digital en Miguel Yuste, unas tres o cuatro personas, así que llevamos a otro grupo de Última Hora y lo pusimos en el centro de la redacción. Ahí se crea un cordón umbilical permanente para estar al tanto de en qué están trabajando las distintas secciones. También por una cuestión de liturgia y

escenificación: se quería transmitir a la redacción que eso era importante, que no estaba escondido en un desván, sino que era el centro.

Hay que tener en cuenta que el grueso de trabajadores de Prisacom, que eran más de 50 personas, no eran redactores, sino perfiles como desarrolladores o diseñadores. Había que estar discutiendo en qué parte de la redacción se situaba cada uno de estos perfiles y a qué departamento pertenecían desde el punto de vista orgánico, porque eso a su vez incidía en cuestiones como las categorías laborales o en quién podía votar en una asamblea. No sabíamos quién tenía que reportar a quién, quién era el jefe de quién, cuánto tenías que cobrar en cada puesto... Por ejemplo, los responsables de SEO o audiencias, que no se sabía si eran parte de redacción o comercial, o los diseñadores web o desarrolladores *front*... ¿Son técnicos de mantenimiento o parte de la redacción?

¿La idea de integrar redacciones estaba ya en mente de los jefes?

Sí, estaba ya en la cabeza de Javier Moreno y Juan Luis Cebrián, que eligieron a la persona que consideraban que podía tutelar esa integración. Una integración en realidad no termina nunca, porque todo se está transformando constantemente: la manera de trabajar, lo que producimos, cómo se distribuye... Todavía están en cuestión procesos tan básicos como las formas de trabajar.

También pasamos por cada sección para hablar con los redactores y familiarizarlos con el nuevo entorno: los ritmos de trabajo, las narrativas, la difusión en redes sociales, el SEO... Hacer que perdieran el miedo a que fuera perfecto. No tiene por qué serlo. Puedes estar cubriendo el 15M y mandar un vídeo del ambiente o una entrevista, y el hecho de que sea muy ameteur es lo que le da mucha más fuerza y capacidad comunicativa. Pero entonces estaba la idea de que solo se podía grabar vídeo si acudía un equipo de Cuatro.

En esa época todo seguía siendo muy amanuense, y eso que ya nos habían dado varios premios de periodismo digital. Por ejemplo, llegaban los datos del INE y tenías a un redactor con los mamotretos de papel haciendo cuentas a mano. Aunque hacíamos

sesiones formativas e informativas por áreas, sobre todo apostábamos por el *learning by doing*.

Otro paso determinante fue 'secuestrar' a los que más sabían de la redacción para formarles en periodismo digital. Siempre hay alguien que los jefes te dicen que no te puedes llevar porque que no pueden sobrevivir sin él. No entendían lo importante que era que los mejores de su sección tuvieran esa formación, así que causó algún que otro disgusto. Son ellos los que tienen que estar porque son los que se van a encargar de que el resto aprenda.

También hubo resistencias a la integración de redactores digitales, a los que a veces no se consideraba ni periodistas.

Hubo que pelear durante mucho tiempo para que se reconociese la calidad del trabajo del equipo de Elpais.com, que siempre fue muy alta. Quitando esos inicios tan primarios, con gente que acababa de llegar y no tenía respaldo. En la redacción de papel había toda una estructura jerárquica, sólida y férrea que no existía en la parte digital.

No se puede pretender que un equipo de periodistas noveles no cometa ningún error. Eso es imposible, porque tampoco pasaba en la edición impresa ni ha pasado nunca. Había una actitud de desdén, de no valorarlo adecuadamente, pero creo que se avanzó mucho en un periodo relativamente rápido, pero nunca es lo suficientemente rápido cuando sientes que algo es injusto y no tendría que suceder.

Al final, lo bonito fue cuando cada uno supo poner en valor lo que aportaba el otro con humildad y respeto. Es precioso porque cada parte abandonaba su integrismo. Hasta entonces, en un periódico de edición impresa y digital las redacciones eran mundos diferentes. Recuerdo que había una cosa que nos amargaba enormemente: los redactores tenían la Intranet como página de inicio en sus ordenadores, en lugar de *Elpais.com* o cualquier otra web. Llegar a una redacción como la de *El País* en la época en la que estábamos ya y ver aquello era tan desconcertante... Pero no solo era en *El País*. En

algunos casos, como el de *El Mundo* eran diferentes hasta en la línea editorial, parecían otro periódico, eran dos universos paralelos que apenas se comunicaban.

Mucha gente que estuvo en digital de *El Mundo* ha ido pasando a *El País* a lo largo del tiempo.

Sí. Sin ir más lejos, cuando cerró Soitu acudí a la fiesta de cierre que hicieron y fichamos a Gumersindo Lafuente, Borja Echevarría, Raúl Rivero y un pequeño equipo técnico.

Ese fue el equipo que se encargó del proceso de fusión de redacciones. ¿En qué líneas trabajaron?

Hubo muchos cambios. Uno de ellos es la manera de trabajar, porque nos cambia el ritmo al que tenemos que publicar las noticias. Otra de las cosas que cambia son los flujos de trabajo, porque estábamos acostumbrados a la edición impresa, en la que teníamos todo el día para preparar las noticias y cerrarlas a última de la tarde. Se entró en una dinámica de minuto a minuto, donde era complicado convencer a la gente de que, si venían de una rueda de prensa por la mañana o cubrir un determinado evento, si lo que tenía era susceptible de salir en otros medios, estábamos obligados a publicarlo de inmediato, no podíamos esperar a mañana.

En esa época desarrollamos lo que llamamos ‘exclusivas del cuarto de hora’. Un periodista siempre quiere contar algo antes y mejor que los demás, así que la manera de apelar al instinto periodístico en la redacción impresa era: si no lo das en la web, no lo vas a dar antes, porque es muy probable que lo que tú sabes ahora a lo largo de la tarde ya lo sepan otros medios y lo publiquen.

Ese concepto funcionó muy bien para movilizar a la gente y publicar al momento. Así pasamos de estar evangelizando sobre internet a los redactores que más sabían de cada área a que fueran ellos los que, cuando llegaban a la redacción, pasaban por la mesa de digital para comentar que tenían una determinada información.

De todos modos, costó bastante ajustar los resortes para que los redactores pudieran incorporar este ritmo en el día a día sin que supusiera hacer que trabajaran tres veces. El encaje era complicado.

¿Qué le parece que se deshiciera esa fusión de redacciones durante la dirección de Antonio Caño?

No puedo hablar con precisión porque no lo viví. Me parece muy osado por mi parte describir un proceso en el que no estaba dentro, no me siento autorizada.

En este proceso de digitalización del periodismo se ha acabado perdiendo uno de los mayores privilegios de la prensa, que siempre habían tenido más tiempo que la radio o la televisión para elaborar las informaciones. Hoy en día un redactor no solo tiene una mayor carga de trabajo, sino que el propio trabajo también es más intenso. Por ejemplo, ahí está la idea del periodista multimedia. ¿Qué relación tiene ese cambio de rutinas con la precarización de la profesión?

No se puede generalizar. Se puede producir contenido informativo de mucha calidad a gran celeridad, como han demostrado durante toda su historia la radio y televisión en directo. Para eso solo necesitas tener a profesionales muy preparados que cuenten con los recursos adecuados. Si tienes a alguien cubriendo un conflicto, una información de banca o un evento deportivo y es una persona que domina ese tema porque lleva años siguiéndolo, lo va a hacer impecable, aunque sea en directo.

Los periodistas tienen que estar especializados en conocimientos sobre determinadas áreas, no solo en el formato o la narrativa. Eso no quita que el periodista tenga que tener unas mínimas nociones sobre Twitter, hacer una foto o saber manejar un CMS de manera intuitiva. Igual que antes se usaba el tipómetro, ahora hay otro tipo de herramientas. Pero si el periodista tiene que ser un periodista orquesta, es difícil que los contenidos que produzcan vayan a salir bien porque los listones de calidad son diferentes en función de los recursos que asignes.

La mayor parte de medios han puesto en marcha estructuras que obligan a producir muchísimos más contenidos que antes, pero con menos recursos, y eso necesariamente redunda en una pérdida de calidad. Los medios que se los pueden permitir mandan fotógrafo y redactor. Los que no, mandan solo al redactor.

Dicho esto, ese contenido de calidad deficiente convive con periodismo de enorme de calidad. Afortunadamente, España y el resto de países desarrollados cuentan con una tradición informativa y periodística muy sólida, y sigue habiendo grandes profesionales, que son los que salvan muchas veces la falta de recursos. En mi dirección siempre primaban los estándares con los que nos hemos educado en el grupo Prisa, que es una escuela muy sólida que no desaparece de un día a otro simplemente porque haya precariedad económica.

¿Percibió una falta de recursos para desarrollar la parte digital?

Pero no solo para el periodismo digital, sino para el periodismo en general. Después de integrar las redacciones, no tenía sentido que hubiera un director de *El País* y otro de *El País.com*, así que nos distribuimos por distintas áreas. Yo tenía que ir al área de Sociedad, y lo que hice fue, aparte de llevar al área, dedicarme a buscar dinero para hacer coberturas, pero no para lo digital, sino para todo.

Pedimos todo tipo de becas para poder hacer cosas que no podíamos hacer porque no había dinero, y así fue cómo recibimos una ayuda de 1,5 millones de dólares para poner en marcha Planeta Futuro. La crisis no solo no permitió hacer un desarrollo digital más ambicioso, sino que dañó todas las coberturas, no solo las digitales.

Como consecuencia de esa falta de recursos también aparece el *branded content,* que ha suscitado polémica en algunos sectores.

Las primeras secciones de *branded content* que montamos en *El País*, y supongo que la filosofía no ha cambiado, eran de vivienda con Idealista, de empleo con Monster y otra de finanzas personales y ahorro. El requisito primario e irrenunciable era que el contenido

lo producía la redacción. Las empresas patrocinaban un contenido porque querían conectar con gente afín a ese contenido, pero la agenda editorial la decidía la redacción del periódico. En ningún momento pasaba por la mano de los anunciantes, ni para supervisar, pero supongo que en cada grupo se habrá gestionado de una forma diferente.

9.7. Entrevista a Manuel González

Manuel González es periodista. Jubilado en junio de 2019, pasó toda su trayectoria profesional como confeccionador del diario *El País*, donde entró en 1988. Prácticamente desde el inicio, se involucró en el Comité de Empresa del periódico, del que fue presidente entre 2009 y 2019.

La entrevista tuvo lugar en una cafetería del barrio de Canillejas (Madrid) el 17 de enero de 2020.

¿Cómo empezó a trabajar en *El País*?

Yo había estudiado Periodismo y estaba trabajando maquetando revistas. Unos amigos me matricularon en el máster de *El País* de 1988 y, para mi sorpresa, fui seleccionado. Hice las prácticas en la sección de confección, porque era el único de la clase que había hecho diseño y sabía manejar un tipómetro. Cuando acabé, me fui a trabajar a *El Nuevo Lunes*, donde estuve un año hasta que me llamaron de *El País.* Se había ido gente de confección al *Cinco Días* y necesitaban refuerzos.

¿Y cómo entró al Comité de Empresa?

A los dos años, cuando me hicieron fijo, compañeros con fuerte tradición sindical en la redacción me pidieron que entrara. Habían recibido información de alguien de CCOO que me conocía de movilizaciones sociales, como las campañas anti-OTAN, y no podía decir que no. No era mi intención ir a *El País* para hacer carrera sindical, pero al final se prolongó con el paso de los años.

En todo este tiempo ha cambiado mucho la profesión de los confeccionadores, que han pasado de los métodos más tradicionales a maquetar todo desde un ordenador.

Cuando entré ya había ordenadores, un sistema que se llamaba Atex. El redactor hacía ahí su texto, en confección poníamos unas órdenes y salía por una filmadora que imprimía

los títulos y los textos por separado. Esas tiras había que montarlas en una plantilla física del formato de la hoja del periódico y, una vez estaba compuesta, se incluía la publicidad y fotografías. Una vez acabada, se hacía una foto de la que salía una plancha que, finalmente, iba a la rotativa. Cuando entré, había más de 40 personas trabajando solo para hacer ese montaje. Era un oficio muy bien pagado porque exigía habilidad manual y destreza para hacerlo rápido

A principios de los años 90, se cambia el sistema por el *fullpage*, una tecnología que permite ver la página íntegra en la pantalla del ordenador. De la noche a la mañana, el trabajo de los montadores desaparece, lo hace una máquina, pero no se les despide.

En 1982, cuando se introdujeron terminales informáticos para sustituir a la máquina de escribir, se había negociado un protocolo de renovación tecnológica que es digno de ver. Ahí se establecía que, en caso de renovación tecnológica, había que pactar las condiciones y dar formación a aquellos trabajadores que quedasen obsoletos para que pasaran a otras tareas útiles en la empresa.

Es un protocolo muy garantista y muy desarrollado. No hubo ni un despido: todos fueron absorbidos sin ningún problema. Hoy los economistas dirán que es una barbaridad, que hay que despedirles y ya está, pero lo cierto es que la empresa no entró en pérdidas ni nada parecido: tuvo beneficios para aburrir.

¿Cómo vivió la llegada de Elpaís.com?

Al crear la edición digital, mandaron al equipo de seis personas que lo hacía a la quinta planta. Ahí estaban por la noche y, básicamente, se limitaban a volcar el contenido del papel a internet. Prácticamente no había producción propia, a pesar de que la responsable que eligieron al principio, Mariló Ruiz Elvira, tenía claro que a aquello había que darle mucha más importancia.

En el año 2000 ya habían creado Inicia, que buscaba competir en la guerra de las páginas que daban correos electrónicos, como Yahoo o Google, que ya despuntaban. Nunca

sabremos cuánto dinero llegaron a meter en esa operación, que duró dos años y fue un sumidero.

A la edición digital del periódico no le dieron importancia hasta que vieron que *El Mundo* empezaba a despuntar en internet. Cebrián contrató de la noche a la mañana al equipo directivo de la web de *El Mundo*. Cuando llegan, se crea una empresa que se llama Prisacom, con la intención de crear una gran web de prensa. La idea era que funcionara para todas las cabeceras del grupo Prisa, pero al final orbitaba alrededor de *El País*, que era la marca de referencia.

Eso supone que Elpais.com se desvincule de *El País*, y dejan de ser la misma empresa. Hay que tener en cuenta que *El País* papel tiene una serie de pautas establecidas en el libro de estilo, con organismos de vigilancia como es el comité de redacción. Aunque sea consultivo, tiene una capacidad de crítica, pero es que allí no había nada, ni normas. Era una empresa donde podían hacer lo que les diera la gana, con un convenio de oficinas y despachos que permitía poder contratar a muy bajos sueldos, sobre todo en comparación al convenio de *El País*.

Esto generó una bronca con el Comité de Empresa desde el primer momento. Considerábamos que *Elpaís.com* tenía que formar parte de *El País*: era lo mismo, la información no podía ser tener unas garantías distintas según el soporte. De alguna manera, lo que se estaba haciendo era tomarle el pelo a los lectores, porque se estaba utilizando la marca de *El País* cuando los parámetros por los que se deberían guiar no se exigían.

Por otro lado, si bajo la marca *El País* había cientos de trabajadores con condiciones mucho peores, tarde o temprano íbamos a acabar todos ahí, y no al revés. Eso siempre lo tuvimos claro. En todas las negociaciones de convenios, una de las peticiones que se mantuvieron fue la incorporación de la plantilla de Prisacom a la de *El País*. La empresa decía que rompía la negociación si no se retiraba ese punto, y así lo contábamos a la plantilla en los distintos comunicados del comité.

Entre tanto, el hecho de no ser la misma empresa generaba situaciones de falta de colaboración y de coordinación. Era peor el beneficio que el perjuicio. Al final todo ha acabado siendo una plantilla, porque lo otro no tenía ningún sentido.

¿Cuál era la justificación que daba la empresa?

La excusa era que el convenio de *El País* y la estructura de *El País* eran un corsé para el desarrollo del digital. Decían eso como podían haberse buscado otra excusa. ¿Por qué va a ser un corsé? Es más caro, eso sí, pero no un corsé.

¿Cómo se consiguió que la empresa accediera a poner fin a aquella disparidad?

A final de 2008, Cebrián estaba urgido por las presiones de la banca: se ha metido en el crédito para comprar el 100% de Sogecable. Una cosa absolutamente absurda porque era una empresa que ya controlaba al 50% y no necesitaba más. Esa deuda destroza la situación financiera de Prisa y, como una forma de abaratar costes, a finales de ese año decreta una segregación de *El País*. Ahí lo divide en publicidad, talleres, administración y redacción.

Eso genera una protesta muy fuerte de la redacción, con huelgas incluidas. Todo el mundo entiende que el siguiente paso va a ser bajar los sueldos existentes y hacer nuevas contrataciones con peores condiciones. El primer resultado de esta partición, que ni lo sabíamos, es que el convenio colectivo desaparece. Las condiciones se quedan a título personal de cada uno, pero ya no existe el colectivo, sino condiciones particulares. De repente, el convenio que rige es el de prensa diaria, que permite a la empresa contratar redactores por 16.000 euros brutos al año, y así hicieron.

En medio de todo esto, Cebrián anuncia como una golosina que va a permitir que Prisacom se integre en *El País*, pero también con el convenio que tienen a título personal. Esa situación se mantiene hasta 2011, que se inicia la negociación de un nuevo convenio y que fue año de peleas constantes, con la amenaza del ERE de fondo. Hubo una huelga

de firmas en el 35 aniversario del periódico y el ejemplar conmemorativo, con un tamaño considerable, salió prácticamente sin firmas.

La empresa vino con el convenio de Prisacom para todo el mundo, respetando de nuevo los salarios a título personal porque la legalidad lo exigía. Al final conseguimos mejorar bastante las categorías más bajas de Prisacom: la gente que había sido contratada con el convenio de prensa diaria, unas diez personas, duplicaron el sueldo, pasando de 16.000 a 32.000 euros. Ahí se genera ya una tabla salarial menos lesiva, pero que obviamente no es la antigua de *El País*. El cambio es notable pese a que se bajó mucho el nivel de exigencias, porque supuso la generación de una nueva plantilla con salarios más bajos. Antes de aquello, la categoría más baja que había en el periódico eran 40.000 euros.

En esa negociación, el personal antiguo de *El País* asume una pérdida media de cerca del 15% de su sueldo, porque renunció a la paga de beneficios y a la antigüedad. Había una capacidad de asumir eso porque los sueldos eran altos, claro. Entendíamos que eso iba a evitar el ERE, pero la sorpresa llegó un año después. El caso es que en noviembre de 2011 se firma el nuevo convenio, el primero de Ediciones El País, que hasta entonces se llamaba El País S.L., y es el que sigue vigente, prácticamente con los mismos salarios.

¿No ha habido mejoras desde entonces?

Años después hubo una subida que no es tal, sino una reducción de la reducción. Después de aquello hubo otra reducción con el ERE de 2012, que primero se lanza sin acuerdo y con despidos a 20 días por año trabajado. Pusimos una demanda, pero hubo conciliación a cambio de ciertas condiciones.

El despido pasaba de 20 a 38 días con un tope de dos anualidades, además de otro cálculo de jubilación para la gente de más de 58 años. También se establece que la empresa no podría hacer despidos objetivos, ni individuales ni colectivos, por debajo de esas condiciones. También se establece otra reducción salarial de la plantilla, que empieza en el 4% para los sueldos de 40.000 euros, porque las categorías más bajas no entran, y llega hasta el 11% para los salarios de 100.000 euros.

Ya en noviembre de 2018 se llegó a otro acuerdo con la dirección. Habíamos detectado que la reducción salarial se la aplicaban a quien ellos querían. Nos llegó información detallada de que había cierta gente, sobre todo en categorías altas, a quienes no se le estaba haciendo. Pusimos una demanda en la Audiencia Nacional porque se negaban a darnos los datos. La Audiencia les exigió la documentación y, efectivamente, se vio la trampa que estaban haciendo: una reducción salarial pactada en un ERE solo se la aplicaban a quien les daba la gana. Les condenaron, recurrieron al Tribunal Supremo y corrían el riesgo de perder toda la reducción salarial, pero nosotros podíamos perder toda la oferta de la empresa, así que llegamos a otro acuerdo.

Por un lado, quitamos esa reducción salarial para salarios inferiores de 50.000 euros y se bajó 4 puntos en el resto de tramos. Se mantenía la proporcionalidad, pero se redujeron todos los niveles. Ahora mismo tiene que estar cerca del 5% para los que más ganan, pero son muy pocos. La inmensa mayoría ya no tiene reducción. También se pactó una subida ligada al IPC para las categorías más bajas. Fuera de eso, el convenio que hay es el mismo.

En esa negociación también firmamos el acuerdo de ingresos en plantilla. Habíamos denunciado la situación de 50 falsos autónomos que trabajaban día a día en la redacción, y acordamos que tenían que entrar contratados: 35 en el momento de la firma y 15 durante el año siguiente.

¿Ha habido más conflictos laborales en *El País* que acabaran judicializados?

Desde 2009 hemos estado en una guerra permanente. La muerte de Polanco marcó un cambio en la filosofía de las relaciones laborales; él tenía un sentir más paternalista de la empresa. Cebrián es un iluminado en ese sentido, y no ha hundido Prisa de milagro. El talante de Polanco era muy diferente al de Cebrián.

Al año de morir Polanco, Cebrián mete la empresa en un agujero financiero insalvable, coincidiendo con la crisis económica. Eso le lleva a hacer auténticas barbaridades que tienen su repercusión en las relaciones laborales. Eso genera un malestar cuasipermanente

y una confrontación permanente. Hemos estado así, en confrontación más o menos abierta, hasta 2018 que quitaron a Cebrián.

¿Se notó el cambio de dirección a nivel laboral?

Sí. En junio de 2018 cambió la dirección y en noviembre teníamos el acuerdo firmado. Yo no sé si hubiésemos llegado a un acuerdo si hubiese seguido Cebrián. Lo dudo.

Si algunos empezaron con el convenio de oficinas, que algunos directamente acabaran trabajando sin contrato parece el colofón de este proceso.

Cuando entré en *El País* a finales de los 80, ya había una veintena de personas que estaban trabajando en la redacción sin contrato, cobrando a la pieza o con un dinero acordado al mes. Yo sabía que eso ocurría en otros sitios, pero sorprendía que pasara en un sitio como *El País*. La primera confrontación que tuve con la empresa cuando entré al comité fue justamente para regularizar aquello, pero no hubo manera: la empresa decía que estaban allí casi porque querían, porque les apetecía cuando se levantaban por la mañana.

En 1994 denunciamos a la Inspección de Trabajo. A raíz de eso, intervinieron y se consiguió que entraran en plantilla 34 personas. En Madrid había 15, pero muchos en delegaciones territoriales como Andalucía, País Vasco, Cataluña o Galicia. Tenían corresponsales permanentes sin contrato a los que nosotros no considerábamos freelance, pero era la tónica y me temo que ha seguido siendo así. Aquello se arregló y ha estado más o menos controlado, aunque siempre quedaba alguien en terreno dudoso, hasta el ERE. A partir de entonces, la mitad de los 130 trabajadores que despidieron fueron suplidos por colaboradores sin contrato, que fue lo que estalló en 2018.

Estaba en el punto medio entre la redacción, con menor tradición sindical, y los talleres, mucho más fuertes en ese sentido. ¿Por qué hay tan poca tradición sindical entre los periodistas?

El periodista es muy vulnerable a las consecuencias de la actividad sindical. Si estás peleándote con el director, las informaciones más golosas no te las va a dar a ti o, directamente, te van a poner en una esquina, que es algo que ha sido bastante reiterativo en los medios de comunicación. Los periodistas, que no son tontos, procuran ponerse de medio lado en los temas sindicales. Nadie llega a subdirector o jefe de sección desde el Comité de Empresa y enseñándole los dientes al director o amenazándole con una denuncia de la inspección.

En *El País* ha habido una tradición sindical fuerte desde el principio y, aun así, en redacción costaba y había que buscar a la gente para que se implicara. Todo el mundo sabía que no era un plato de gusto. La redacción siempre ha secundado, eso sí, al Comité de Empresa. La redacción era consciente y cuando había que implicarse como colectivo siempre daba la talla. Han secundado todas las huelgas a niveles altísimos.

En otros medios de comunicación, el mundo sindical es un desierto. El redactor al que se le ocurra decir que va a presentar una candidatura sale despedido al día siguiente. Es un sector muy difícil y complicado. Históricamente, los convenios de los medios de comunicación se han sustentado en la implicación sindical y organizativa de los talleres. Sin ir más lejos, Pablo Iglesias Posse era tipógrafo.

Pero los talleres, que en *El País* o *ABC* habían sido el núcleo sindical fuerte que garantizaba los convenios, han desaparecido. Ahora las redacciones se han quedado prácticamente solas, con un pequeño grupo de informáticos y de administración, mientras que en *El País* llegaron a trabajar unas 300 personas en talleres, las mismas que en redacción. O los periodistas se organizan o no hay nada.

Los obreros de las rotativas eran trabajadores con peor remuneración que los periodistas pero mayor conciencia. Ahora han sido sustituidos por informáticos, que son muchos menos pero tienen mejores sueldos que los redactores. ¿Se implican más en el ámbito sindical que los periodistas?

En *El País* sí. La gente de informática siempre ha estado muy implicada, igual que ocurría en los talleres. Un amigo del Comité de Empresa contaba que a principios de siglo XX los trabajadores manuales de la construcción cobraban más y tenían mejores sueldos que los administrativos y maestros. ¿Por qué? Porque estaban organizados sindicalmente, cosa que no ocurría en esos sectores. Hay una parte del salario que va en función de la demanda del mercado de determinados puestos, pero hay otra, creo que más influyente, que va en función de la capacidad de presión y organización sindical de los trabajadores.

9.8. Entrevista a Miguel Ángel Villena

Miguel Ángel Villena es licenciado en Historia por la Universidad de Valencia, periodista y escritor. Fue redactor de Internacional y Cultura en *El País* entre 1986 y 2012, cuando fue despedido en el Expediente de Regulación de Empleo. Después trabajó cuatro años y medio en Infolibre como director del mensual de la revista en papel, *Tintalibre*. En la actualidad, trabaja como *freelance* con distintos medios.

La entrevista se realizó el 2 de marzo de 2018 en una cafetería del centro de Madrid.

¿Qué ha supuesto la digitalización de la prensa?

Ha sido una revolución, la mayor que habido no solo en prensa escrita, también en radio y televisión. No solo han cambiado las herramientas, también la forma de hacer la información, que se convierte en algo más rápido, más fluido… Esto no ocurría antes, salvo en las agencias o los canales 24 horas en televisión, que sí tenían un hilo continuo. Con internet esto se eleva hasta el infinito.

El paradigma ha cambiado y, aparte de esta nueva naturaleza de la información, rutinas como el ejercicio de comprobación de datos, ir al lugar de los hechos a realizar una crónica o reportaje, se han perdido. Antes de la irrupción de internet, un periodista de un gran medio -incluso mediano- podía permitirse ir al lugar, hacer un reportaje, y tener unas horas, incluso unos días, si el tema valía la pena. Eso no ha desaparecido del todo, pero prácticamente.

Hay un gran dilema sobre si con el periodismo digital son posibles dos cosas. Una, que se mantengan el periodismo como género literario; como el que hacía Gabriel García Márquez, por citar un ejemplo. Y, por otro lado, la posibilidad de un mejor periodismo de investigación, que en este nuevo entorno tiene más dificultades: cada vez va menos gente a las guerras a contar qué pasa desde el propio terreno, e incluso también se va menos al estadio de fútbol a hacer la crónica del partido, por citar dos extremos. Creo que

la revolución digital es una maravilla por muchas cosas, pero se ha resentido en estos dos aspectos.

¿Cuál considera que ha sido la principal causa de esta precarización?

Básicamente, las empresas de comunicación. La revolución digital en el periodismo ha llevado aparejada una precarización del trabajo de los periodistas, una necesidad de tener que hacer de todo. Han aprovechado esa herramienta increíble que es internet para que mucha gente haga, en expresión de un compañero que trabajó en *El País*, un periodismo ratonero: no en el sentido de miserable, sino en el de estar solo con el ratón.

El periodismo es caro, y las empresas han aprovechado la revolución digital para precarizar el mercado, sustituyendo la plantilla veterana por jóvenes peor pagados. La mayoría de empresas de comunicación, grandes o pequeñas, pero también los periodistas, no se dieron cuenta de la dimensión del fenómeno y su rapidez, hasta el punto de no ver qué modelo de negocio era necesario para sustituir lo que había funcionado durante 200 años: la financiación a través de ventas y publicidad.

Ese modelo desaparece, y lo que por ahora han intentado los grandes medios para sustituirlo no ha dado resultado mayoritariamente. Las formas de ingresos actuales no sustituyen a lo que era la publicidad y compra de papel. Esto ha provocado un empobrecimiento de la profesión, tanto a nivel económico como profesional.

Era redactor cuando se llevó terminó de llevar a cabo el proceso de fusión de las redacciones en *El País*. ¿Qué supuso?

Antes de la fusión, todos trabajábamos ya en la misma planta, eran redacciones paralelas. Hasta entonces la web funcionaba como una especie de agencia de noticias, y el papel más al modo tradicional, de forma más reposada, mejor escrita.

Estas unificaciones han traído conflictos en todos los medios. En parte por resistencia de los veteranos, entre los que me incluyo, que no queríamos cambiar nuestras rutinas de toda la vida. Pero también porque eso ha obligado a que los periodistas nos hayamos

convertido en una suerte de gente orquesta. Es decir, tú tienes que escribirlo, grabarlo en audio, hacer un vídeo, distribuirlo en redes sociales… Estoy exagerando, pero es cierto que el mismo periodista, con menos sueldo, menos medios y menos experiencia, tiene que hacer de todo.

Hasta que llegaron las televisiones y radios 24 horas se pensaba, y así se había teorizado, que un volumen mayor de información generaba sociedades más libres y democráticas. Eso creo que se ha roto. Una información infinita, como la que hay en internet, no genera un lector más consciente o mejor informado. Primero, tiene un bombardeo. Segundo, no tiene los instrumentos de base para poder filtrar esa información.

Las redes sociales me parecen una herramienta muy útil para el periodismo, pero también son un cajón de sastre. Ahí vale lo mismo la opinión sobre Trump, por ejemplo, de un tipo que veraneó en Florida que la de un corresponsal que lleva diez años en Estados Unidos. Si no hay instrumentos educativos y periodísticos para filtrar la información, estamos perdidos.

Por lo que plantea, parece que esta fusión fue más bien una absorción de la redacción física por parte de la digital.

Totalmente, pero no solo en *El País*, ha sido una absorción en casi todos. El papel ha quedado como algo residual. Algunos, entre ellos *El País*, funcionan con la máxima de que el papel es una especie de resumen de lo mejor del digital, escrito más reposado, con más análisis. Pero la velocidad que se impone en el periodismo hoy hace que eso sea una verdad a medias.

¿Cómo afectó esta digitalización a las rutinas periodísticas de los profesionales?

Antes de internet, un periodista de *El País* podía dedicarle un día a un tema, aunque a veces podías hacer alguno más. Pero tenías cierto sosiego, un margen de horas. Incluso siendo un tema interesante, le podías dedicar días. Pero cambió muy rápido, queriendo producir mucho más, primando rapidez y cantidad sobre calidad.

Los periodistas ahora son multitarea, y se ha perdido la especialización. El valor añadido de un periodista era su especialización en el periodismo tradicional, y ahora ya no existe ese plus. El plus no era que pudieras grabarlo, editarlo en vídeo y hacer un *streaming*, sino tener tiempo para descubrir.

También noté un cambio en el conocimiento de las herramientas. Para la gente más veterana llegaba un momento en la que la parte técnica te absorbía. Si hacías una entrevista, la parte de preparar los elementos formales (enlaces, negritas, edición), te llevaba más tiempo que escribirla. Cuando he trabajado informaciones en medios digitales, me he dado cuenta de que perdía más tiempo en este tipo de cosas que en buscar y escribir la información. Puede que sea una cuestión de organización de las redacciones, pero volvemos al tema de la precariedad. En las redacciones debería haber gente que se dedicara de la edición técnica de las noticias, y otros que se dedicaran a generar información. Pero eso no interesa empresarialmente.

Por ejemplo, han desaparecido figuras no estrictamente periodísticas, pero importantes, como los correctores.

En los años dorados de *El País*, los 80 y los 90, había dos secciones que, aunque el lector no las tenía porqué conocer, eran clave. Una era corrección y otra documentación, y ambas han desaparecido en la última década. En la primera, había un grupo de profesionales muy competentes, equivalentes a los de cualquier buena editorial. Ahora muchos lectores habituales de la edición digital se quejan, tanto mayores como jóvenes, de la cantidad de errores, ya no solo de ortografía, también de concordancia, pies de foto mal puestos, fechas erróneas… Es cierto que internet te permite que si has cometido errores, los puedas cambiar, pero muchas veces no se cambian.

El departamento de documentación también era clave, porque preparaban informes para que los periodistas pudieran abordar temas en los que no eran necesariamente especialistas. Por ejemplo, recuerdo una entrevista que realicé a un biotecnólogo sin saber mucho de la materia, gracias al dossier que prepararon en documentación. Internet es una

herramienta increíble, pero si lo filtra un documentalista, responde directamente a lo que tú le pides. Tú también puedes hacerlo, pero no es lo mismo: te lleva mucho tiempo y, además, no tienes la formación necesaria para una labor de estas características.

Las empresas también lo han aprovechado para reducir y precarizar las plantillas. Igual ahora ya no es necesaria una sección de doce documentalistas… Pero es que en *El País* ya no queda ninguno, y era un departamento muy admirado. S ha primado la rapidez y el beneficio, y es muy legítimo, pero no se ha buscado que eso sea compatible con la calidad y un cierto sosiego. *El País* llegó a ser uno de los mejores periódicos de Europa porque el nivel de calidad era muy alto, e hizo que el periódico fuera rentable y ganara muchísimo dinero.

Se trata de un proceso multicausal, donde también han tenido peso los grandes cambios en la estructura empresarial de Prisa, así como su endeudamiento, que llegó a alcanzar los 5.000 millones de euros.

Es una tormenta perfecta. Es una suma de la revolución digital, de mala gestión económica, de previsiones de futuro… A lo que se añade la crisis económica en España. Hubo una falta de visión, de no saber anticipar que internet no iba a ser solo una herramienta, sino que iba cambiar absolutamente el paradigma. Otros medios europeos, como los alemanes, supieron preservar el papel, haciendo una distinción. No vuelcan todo lo del papel en el digital, sino que distinguen entre tipos de periodismo y tipos de lectores. Pero en el caso de *El País* no supieron llevar a cabo esta diversificación.

Cuando vieron que el modelo tradicional comenzaba a resquebrajarse, vendieron internet como si fuera el maná. Es decir, resultó que internet era lo que nos iba a sacar de todos los problemas, cuando ese modelo de negocio no estaba claro que pudiera sustituir las anteriores fuentes de financiación.

En el ERE de 2012, con el que despiden a una tercera parte de la redacción, se hizo una explicación de motivos general, en la que se argumentaba que los periodistas que aparecíamos en el listado éramos gente que no nos íbamos a adaptar al medio digital, que

requería una rapidez y otras formas de trabajar. Años después, no vemos que *El País* haya reflotado. Eso fue una falacia. La cuestión es que ni se ha encontrado ni un modelo de periodismo ni de negocio que supla lo anterior.

Hasta hace poco, la inclusión de las nuevas tecnologías de la comunicación en el periodismo se analizaba casi únicamente desde la perspectiva del modelo de negocio. Ahora parece que, sobre todo por la extensión de las llamadas 'fake news', el debate se ha extendido también a la calidad de los contenidos.

La credibilidad de un medio es su gran tarjeta de visita. *El País* fue un medio de éxito durante décadas porque era creíble y riguroso, al igual que otros. Ahora se han dado cuenta de que ese modelo de una cantidad infinita de lectores, no redunda en calidad. Como eso se ha aprovechado para sustituir periodistas veteranos por periodistas de 30 años, que pueden ser muy buenos, pero no tienen la experiencia ni las fuentes.

En febrero del pasado año, se hizo viral un comentario del periódico colombiano Publimetro en Facebook, en el que respondía a las quejas de una lectora por la banalidad de una información que habían publicado. En él, comenzaban destacando el gran tráfico que les había aportado esta noticia, para acabar justificándose: "Es para pagar la nómina que hace (…) otras investigaciones y darle el gusto a una masa que pareciera despreciar el verdadero periodismo, pero ama lo viral".

Está claro que ambas cosas se retroalimentan, pero prensa amarilla hubo siempre, desde principios del siglo XIX. Eso tiene su público, pero ya existen medios para eso. El problema es que los que se llamaban medios de referencia se han dejado arrastrar por esa corriente, y ahora es muy difícil distinguir el enfoque, no solo ideológico, sino también del tipo de periodismo que está haciendo cada medio. Los tabloides británicos ya hacían lo que ahora se hace viral, que lo ve mucha más gente.

No hay que demonizar internet, es otra forma de hacer periodismo. Pero hay que tener claros los ejes de una información de calidad: bien escrita, interesante, que atienda a los lectores, pero sin sumisión a lo que pidan… También pasan cosas que hubieran sido

inimaginables antes, como fue la portada con la foto de Hugo Chávez moribundo. No porque los periodistas de antes fueran más listos, sino porque había una serie de controles y filtros, y no hacía falta esa urgencia.

Claro que si das una exclusiva o una primicia es mejor, pero el tema no es tanto dar exclusivas sino contar esa historia muy bien. Cuando ocurrieron los atentados de Charlie Hebdo en París, Mediapart tardó dos o tres horas en ofrecer una pieza larga, antes solo habían informado a través de un pequeño hilo de actualidad con datos de fallecidos, información policial y demás.

Mediapart me parece muy admirable, pero esos datos los tiene cualquiera. *El Diario de Teruel* tenía la misma información que un medio francés. Mediapart, para asombro de muchos, tardó ese tiempo, pero dieron dos crónicas: una del hecho en sí mismo, y otra de análisis. Si leías ambas, no necesitabas leer nada más. Al fin y al cabo, al lector le da "igual" el mero recuento de muertos, lo que quiere es que esa información le explique porqué, que lo encuadre en un contexto, esté bien escrito y lo entienda.

Pero las empresas justifican las críticas a los contenidos virales en aras de las demandas de la audiencia, que es lo que proporciona ingresos publicitarios.

Eso siempre es una trampa. Si le das a los lectores sexo, droga y rocanrol, tendrás una audiencia increíble. Cuando unificaron las redacciones de digital y papel, muchos veteranos comentábamos lo fácil que era reorientar las informaciones, por la forma de titular, para conseguir grandes audiencias.

Al poco de que se produjera esa unión de redacciones, yo era redactor de Cultura y me propusieron hacer una entrevista a la autora de una biografía sobre la mujer de Alfonso XIII, la reina Victoria Eugenia. Estuve una hora hablando con ella y el libro era muy interesante, tenía una página entera en la edición impresa. Hice una prueba: poner un titular que habría sido impensable cinco años antes en papel. "Alfonso XIII era un enfermo sexual", era el titular. Me dijeron que muy bien la entrevista y el titular. Un titular que no aportaba nada, no por morbo, sino porque eso lo sabe todo el mundo y no era lo

más interesante de la biografía. Al día siguiente, mi superior me felicitó por las visitas que había recibido, y creo que llegó a ser Trending Topic. No tenía ningún mérito: si pones sexo y monarquía en un titular, las visitas están aseguradas.

Es cierto que un medio debe atender a su audiencia, pero no debe someterse absolutamente a lo que pide a la audiencia. Los medios tienen también un papel formativo.

De todos modos, creo que, con la revolución digital, aunque la oferta es mucho mayor, la diversificación no es tan grande. Si coges hoy cualquiera de los grandes diarios españoles, probablemente la inmensa mayoría de las noticias son las mismas, y planteadas del mismo modo. Y ha aumentado también el amarillismo, el sensacionalismo y los bulos. La información sobre cultura que le puede interesar a un lector de *El País*, *ABC* o *El Diario de Mallorca*, no es la misma, aunque haya noticias que puedan interesar a todos.

Hay otro factor: cada vez se emplea menos tiempo en leer noticias, incluso ni se abren cuando se comparten en redes sociales. De hecho, ahí está la principal causa del *clickbait*, que no utiliza el titular para informar, sino para hacer que, si quieres informarte, tengas que visitar la página del periódico.

Está claro que muchísimos lectores que se conforman con los titulares, hay una especie de *zapping* en internet, ya no es solo cosa de la televisión. Pero creo que hay un tipo de lector digital que se merece una información de mayor calidad, que quiere una información más reposada, que no tiene porqué ser más aburrida.

También es algo que ha ocurrido siempre con el papel: gente que iba al bar, ojeaba el periódico, y en diez minutos acababa, leyendo una o dos noticias, a lo sumo. El esquema de los tipos de lectores siempre ha estado igual, habiendo más genéricos, digamos, y más especializados. Los medios deben atender a ambos.

Creo que el papel acabará sobreviviendo, porque todo convive, como pasó con el cine y el teatro. El problema es cómo combinar la vertiente física y digital, y no es fácil, los

medios no han sabido hacerlo. Y yo tampoco sé cómo. Esa obsesión porque la cantidad va a dar dinero y nos va a permitir sobrevivir creo que se ha demostrado falsa, al menos por ahora.

Además, la gente entra cada vez menos menos a los medios de forma directa. Es más habitual hacerlo a través de intermediarios como las redes sociales, donde parece que se buscan más fogonazos que un marco general. Google y Facebook hacen de intermediarios, y ni producen ni pagan por la información, pero se llevan la mayor parte.

Una de las principales críticas que se han hecho a los grandes medios de comunicación ha sido la configuración de la agenda-setting, que determinaba qué era noticia y qué no. Ahora parece que tampoco los medios deciden, sino los algoritmos de las redes sociales.

Hubo un reforzamiento de lo que antes eran secciones o temas menores. No es que se le diera menos importancia a política o economía, pero creció mucho lo que era tendencias, moda, gente… Todo lo que era un subgénero menor, y que todos los periódicos ofrecían, adquirió mucho protagonismo.

La información en papel estaba históricamente ordenada y jerarquizada por profesionales. Eso ya no existe. Si abres la página web de cualquier periódico, es un tutifruti donde la información no está ordenada. Se ha avanzado, hace diez años era más caótico. Pero esa jerarquización de la información, que contaba con la interpretación de los periodistas, ha desaparecido. Ahora esa jerarquización la marca más Google o Facebook que cualquier periodista.

¿Qué propondría para superar esta encrucijada?

Los medios deberían saber combinar cantidad con calidad, y también fragmentar quiénes son los lectores. El resto es ese: saber qué quieren los lectores, pero a su vez también formarlos. No hay una varita mágica en cualquier caso. Pero lo que está claro es que no

se puede hacer un mejor periodismo con plantillas más pequeñas y peor pagadas, eso es obvio.

Con el sueldo de un periodista con 30 años de experiencia se pueden contratar a tres jóvenes, para que estén en la rueda del hámster, la rueda de alimentar constantemente la web. Con plantillas más potentes te puedes permitir un periodismo de calidad. Diría tres claves: respaldo empresarial, buenos profesionales, con motivación; y la utilidad social de su labor.

Los empresarios siguen convencidos de que la cantidad, y no la calidad, les va a dar beneficios. Después de 10 o 15 años de periodismo en internet, que es una generación, aún no se ha encontrado una forma de negocio: por ahora ni ofrece calidad ni beneficios económicos.

9.9. Entrevista a Pedro de Alzaga

Pedro de Alzaga es periodista. Fue parte del primer equipo encargado de la edición digital de El Mundo entre 1996 y 2000. Ese año fue contratado, junto al resto de sus compañeros, para realizar esas mismas tareas en *El País* y Prisacom, empresa en la que fue parte del Comité de Empresa. En 2005 dejó su puesto para colaborar en medios como ABC, Cadena Ser o ADN. Es fundador de cuartopoder.es e Iberoamérica.net y profesor asociado de la Universidad Rey Juan Carlos.

La entrevista se realizó el 25 de noviembre de 2019 en una cafetería del centro de Madrid.

¿Cómo empezó a trabajar para Prisa?

A través de un fichaje en equipo de más de veinte personas. Habíamos montado la edición digital de *El Mundo*, pasando por todas las fases. Estamos hablando de 1996, cuando apenas había entrado internet en España. Tuvimos bastante éxito en *El Mundo*, lo pusimos primero en el ránking de digital, y en el 2000 nos contrató *El País* en bloque. Allí acababan de crear una nueva empresa, Prisacom, para llevar todo su negocio digital. La mala fortuna fue que llegamos en junio en 2000, justo cuando estalló la burbuja de las puntocom, lo que provocó que fuera una historia de altibajos, una montaña rusa.

Cuando empezamos en *El Mundo* no nos conocía nadie. Éramos los tíos raros de la redacción, creían que éramos unos hackers y casi ni te saludaban. Estábamos en la cuarta planta y fuimos bajando a medida que internet iba ganando importancia y sonaba cada vez más fuerte en los medios internacionales. Los ejecutivos se empezaron a dar cuenta de que estábamos haciendo algo importante y Pedro J. Ramírez empezó a apostar fuerte.

Era un momento en el que había rumores como que una empresa que vendía comida para perros se había vendido por 2000 millones y cosas de ese estilo. Hubo una locura absoluta que fue la burbuja puntocom, en la que los digitales pasaron de estar proscritos a estar de moda. Así que nos ficharon con bastante alharaca en *El País* y estuvimos unos meses en Miguel Yuste. Las condiciones eran maravillosas porque había un convenio muy sólido.

¿Entraron con el convenio de El País S.L.?

Nosotros entramos como trabajadores de Prisacom y el convenio de *El País*, que es una maravilla: 16 pagas, incluidos dos de beneficios. Cuando había una paga de beneficios en *El País*, cambiaba el parking. Por ejemplo: un redactor C, el más básico antes del junior, solo de paga extra de beneficios cobraba 700.000 pesetas. En marzo te llegaban casi 4000 euros de beneficios. También recuerdo que, cuando había que viajar para cubrir una noticia, se viajaba a lo grande. Era otra época.

Después nos fuimos a Campo de las Naciones, donde estaba Prisacom, pero también pasábamos de vez en cuando por Miguel Yuste, donde estaba la redacción de *El País*. Ahí se produce el primer agravio: entramos con un convenio que ni siquiera era de prensa, sino de oficinas y despachos. El más básico, además. Lo primero que se planteó es que eso no podía ser así, algo que también decían desde *El País*. Había trabajadores que ni siquiera lo hacían por nuestras condiciones laborales, sino que lo veían como un agujero porque se iban también sus derechos: en el momento en el que nosotros fuéramos más baratos, sus puestos se ponían en peligro.

Yo no pensaba meterme en el Comité de Empresa, pero me convenció una compañera. Al cabo de poco tiempo ya me quería ir. Tenía mala relación con la persona que mandaba y el trato era despectivo, pero me había comprometido a hacer el convenio. Me fui el mismo día que lo firmé: esa misma tarde hablé con mi abogado, les llamó y arreglamos la salida. Después he colaborado con la Cadena Ser, pero ya nunca en nómina con Prisa.

¿Cómo fueron las negociaciones de ese convenio?

El comité empezó en 2001 y estuvimos negociando hasta julio de 2005. Le planteábamos a la empresa que no podía haber periodistas haciendo contenido en la misma línea que el papel con otras condiciones. Lo que yo escribía se publicaba en digital y papel. Después se separó mucho, pero en un primer momento yo publicaba más en digital que muchos compañeros de papel, que era un volcado de esa edición. En digital sacábamos más

contenido que ellos, era una situación curiosa.

En las negociaciones había algo que pesaba mucho: fue llegar y estallar la burbuja puntocom. Toda la inversión de una enorme redacción en Campo de las Naciones, un edificio de cristal diseñado por Ricardo Bofill, unas oficinas muy modernas... De repente se quedó sin dinero y los digitales volvimos a ser unos apestados. ¿Qué buenas condiciones podíamos negociar si ya no había dinero? Todo lo que olía a puntocom se asociaba con una estafa. Pasamos de promesa absoluta a estafa total. Ni una cosa ni la otra eran ciertas. Había que hacer una apuesta, pero no podía ser como la bolsa, no podía ser meter 2000 millones de una en el negocio, porque no hacían falta. Hacen falta 5 al principio, luego 5, más tarde otros 10... No hacerlo de esa forma.

Por parte de la empresa hubo cierta predisposición a negociar. Debo decir en favor de José Luis Sainz, entonces consejero delegado de Prisacom, que fue relativamente receptivo porque veía el agravio, que no era interesante ni siquiera para ellos. Partimos del convenio de prensa diaria básico, que era algo mejor que el de oficinas y despachos porque tenía en cuenta la idiosincrasia del puesto de periodista, como el trabajo de fines de semana, pero eran con unas condiciones laborales ínfimas, era un convenio malo.

La idea era crear una estructura similar a la de *El País*. A mí no me interesaba tanto la cuestión del dinero, que eso se podía conseguir con el tiempo, como crear una estructura en la que el ascenso no dependiera de una arbitrariedad. En el ascenso a la jefatura debes depender de los jefes, vale, pero el ascenso dentro de tu categoría como redactor no puede depender de ellos. Si tú haces un trabajo, hay dos opciones: o te echan o sigues. Si sigues, tienes que continuar en unas condiciones buenas, ascendiendo, no vas a ser siempre un redactor C.

Hicimos un convenio en el que planteábamos que dentro de la categoría de redactor se ascendiera igual que en *El País*. Allí estabas un año o dos como redactor C, después B y, finalmente, A. Y luego para pasar a jefe te tenían que elegir, pero el ascenso era automático entre redactores. Eso es seriedad en una redacción: no depender de con quien te llevas bien para ascender, sino porque estás apostando por esa redacción y ellos por ti.

No pudimos incluir todo lo que quisimos en el convenio porque la situación era penosa. La explosión de la burbuja se notó durante los cinco años siguientes y no se volvió a hablar de proyectos digitales hasta 2005 o 2006, ya mejor dimensionados. Hasta entonces había sido como una travesía en el desierto. Sin dinero y sin resultados, porque *El Mundo* seguía ganando en audiencia, fue muy duro.

En todo ese contexto, aparece el muro de pago de *El País*, que tampoco cumple con las expectativas.

Claro, fue en 2002. Se puso porque había un montón de presión. A nosotros nos habían traído para ganar a *El Mundo* porque, cuando estábamos allí, ganábamos a *El País*. Y cuando nos contrata *El País* se supone que vamos a ganar a *El Mundo*, pero no lo hacíamos. Te miraban como diciendo: "Estás cobrando mucho y no hay resultados". En el momento en el que pasas al muro de pago, ya nadie te puede valorar porque estás en otra liga. El precio eran unos 80 euros anuales, aunque no recuerdo exactamente. Aún así no funcionó, hubo que meterlo con calzador, pese a que había muchas sucripciones de empresas, a las que les daba igual: ibas a Indra o Cepsa y te compraban 100 suscripciones, que para ellos no era nada.

Cuando se abre el muro de pago de *El País*, una de las primeras publicidades que se hacen para atraer suscripciones es un banner con las torres gemelas, que de pronto desaparecían. El lema era 'Un día da para mucho'. Hubo quejas de la comunidad judía, de la embajada de EEUU, una reunión en Prisacom que parecía de película... Y se querían cargar a la compañera que había hecho eso, que tenía el cargo de redactora de publicidad. Fue la forma que encontraron de solucionar aquello. Nosotros reunimos al comité, hablamos con los jefes para recordarles que el banner había sido apoyado y aprobado por toda la cadena de mando. Allí no se ponía un solo banner sin que fuese aprobado por los jefes. La compañera no tenía la culpa y al final tuvieron que quitar al director comercial, pese a que era amigo de la dirección.

Además, en aquel entonces se recortaba más por arriba que por abajo. Si faltaba dinero,

afectaba más a directivos que a trabajadores. Lo que he visto ahora, comparado con entonces, no tiene nada que ver. Era mucho más respetuoso y la persona se iba con una buena indemnización de despedida. Ahora te vas con una mano delante y otra detrás.

¿Cómo justificaba la empresa que decenas de periodistas trabajaran con un convenio de oficinistas?

Se justificaba bastante mal, pero lo cierto es que los sueldos no eran malos. Nosotros veníamos de *El Mundo* y en *El País* cobrábamos bastante más, pero no teníamos una serie de ventajas que solía tener la gente de *El País*. No teníamos todas las pagas, por ejemplo. Un jefe de sección, como fui en su momento, cobraba unos 3000 euros. ¿Es mucho? No, si se compara con un jefe de *El País*, que cobraba 4000 euros. ¿Es poco? No, 3000 euros en el año 2000 era un buen sueldo. Después, cuando la situación se había quedado en cero, apenas te atrevías a levantar la cabeza. Ya no había dinero para lo digital, no funcionaba. Si hubiera seguido en ascenso, se hubiera exigido más.

La directora de personal de Prisacom, Carmen Cebrián, tenía un carácter difícil, pero era sensata. Dimitió en 2002 porque creía que el sistema de contratación estaba siendo un corral, que había demasiado nepotismo. Ella quería también un convenio para que eso se acabara. Como no pudo, porque quien mandaba era elegido por el dedo de Cebrián, lo dejó. Fue muy difícil, era todo en contra, además que el trato de los jefes era denigrante, unas canalladas tras otras.

Al personal digital se le maltrataba porque no teníamos un comité fuerte ni un convenio. Cuando montamos el comité, empezamos también a ir a juicios y empezaron a cambiar las cosas. Una vez solicité unos días de descanso por email y me dijeron que ese no era el cauce, así que me iban a imponer una sanción. Si en una empresa digital el correo electrónico no es válido, ya me dirás. Ni siquiera eran vacaciones, sino dos días de permiso. La directora de personal dijo que eso no podía ser, pregunté a CCOO y respondieron lo mismo. Cuando les avisé de que íbamos a juicio, quisieron arreglarlo. Era demencial.

¿Qué tal era la relación con sindicatos y Comité de Empresa?

Tuvimos apoyo de CCOO y UGT en la formación, y también de Juan Gil, del comité de *El País*, que para nosotros fue un ángel guardián. Estuvo en muchas negociaciones como un negociador más, pese a pertenecer a otra empresa. También hubo conflicto al crear el sindicato, porque éramos ocho personas y ya había seis de UGT. Yo quería entrar con otra compañera como delegados de CCOO y así teníamos el apoyo de los dos, pero eso no sentó bien en UGT, que no se podía apuntar el comité completo, ni en la dirección de *El País*, porque Cebrián creía que al ser UGT iba a poder controlar más y lo estuvo promoviendo.

De todos modos, yo era delegado. El presidente era Gonzalo Téubal, que ahora está en la Cadena Ser. Primero fue presidenta María [falta apellido] y luego él. Además, éramos un comité con empleados en muchas sedes. Hacíamos la mayoría de asambleas de trabajadores en Prisacom, pero otras veces íbamos a Gran Vía para hacerlas en la Cadena Ser o en Miguel Yuste para hacerlas en *El País*.

Ya a nivel laboral, ¿cuáles fueron sus funciones durante ese lustro en Prisacom?

Empecé como jefe de sección multimedia para poner en marcha esa sección, pero no había nada que poner en marcha. Se quedó todo parado, sobre todo el multimedia, que requería una gran inversión que no iba a tener. Yo me llevaba muy mal con el jefe, Mario Tascón, y pasé por varios puestos, algunos bastante cutres, como volcar el diario de papel a digital. No hice mucho más. Llevé Tecnología mucho tiempo y cuestiones esporádicas.

¿Notó cambios respecto al papel en las dinámicas profesionales?

Tuve la suerte de que empecé casi a la vez en digital y en papel. Conocí ambas cosas, pero simultáneamente. No me chocaba mucho. Venías de una situación con la siguiente dinámica. Llegabas a las 9 de la mañana, desayunabas, te ibas a una reunión de redacción, hacías unas llamadas, tomabas notas y te ibas a comer. Luego por la tarde seguías llamando, empezabas a ponerte nervioso, entrabas en un ritmo frenético hasta el cierre y,

a las ocho de la tarde, cuando entregabas la página, bajaba la adrenalina. Así todos los días. En digital no era así. Podía suceder algo a mediodía y tenías que estar haciéndolo en ese momento. Hay un salto tremendo, una mayor carga de trabajo.

Un jefe de sección de papel me contaba que los periodistas de papel tenían una semana más de descanso porque, cuando empezabas las vacaciones, seguías en ese ritmo de adrenalina. A las seis de la tarde empezaba a subirte la adrenalina y no sabías porqué, y a las ocho o nueve estabas agotado, porque estabas todo el año acostumbrado a ese ritmo.

Era una situación paradójjica porque cobrabais menos, pero teníais que estar más atentos durante todo el día.

Sí, pero también es cierto que la parte periodística entraba muchas veces en demérito. En papel te pueden encargar una o dos piezas, una página, media o una columna, pero te centrabas en un determinado tema. En cambio, si estabas en última hora, en digital, no estabas encargado de cubrir nada, sino de copiar muchos teletipos, actualizando la portada y atento a la última hora. Es también un trabajo necesario, no quiero quitarle mérito, porque es difícil hacerlo bien, pero es distinto: no es lo mismo editar un teletipo a elaborar una noticia, investigar, entrevistar... Es otro trabajo.

¿Vivió tensión con los más veteranos?

Yo sufrí más tensión por venir de *El Mundo* que por estar en digital. Recuerdo anécdotas de estar haciendo algo en papel para el editor y me venía alguna persona a decir: "Es que aquí no hacemos esto así". Una forma de decir: "En E*l Mundo* sois muy cutres y nosotros hacemos las cosas de otra manera". Yo sentí más tensión por eso que por el día a día. Muchas veces coincidimos cubriendo cosas del papel y del digital, y no tuve nunca ningún problema. Uno hacía una pieza por la mañana y la tenía subida a mediodía, y el otro la publicaba al día siguiente. Por parte de El País S.L. sentí bastante apoyo, sobre todo sindicalmente. Una cosa que nunca me tuvieron que decir fue: esta pieza está mal hecha. Luego si hubo esos problemas y quejas por la calidad, pero eso no lo he conocido ni me pareció que ocurriera en la primera fase.

***El País*, y la práctica totalidad de medios de comunicación, se aloja en servidores externos. En una primera época, hubo intentos de ser autosuficientes en el ámbito tecnológico, donde destaca el caso de *El Mundo*. ¿Cómo se articulaban esos procesos?**

El gran artífice de *El Mundo* fue Armando Ramos. Él era especialista en inteligencia artificial, una persona absolutamente genial, y monta el primer servidor de *El Mundo* en el garaje del periódico y es cuando se empiezan a escuchar palabras como Linux, Apache, código abierto... Al final, por desaveniencias, se acabó yendo y entró un equipo del propio periódico, que empieza a hacer una serie de portales que encarga Pedro J relacionados con el vino o los viajes... Una cosa demencial. Luego, continuaron lo que había empezado Armando: la creación de los editores hechos en casa.

Allí acudían comerciales de Microsoft y empresas similares a intentar vender proyectos, pero el 80% se estaba haciendo con Linux y php, que entonces no los usaba nadie. Había una empresa, Protech, que hacía editores para muchos periódicos. Les pedimos un plug in que sacara los artículos del periódico en html, un proceso de pulsar a un botón, y nos pedían 8 millones de pesetas, unos 50.000 euros. Con ese dinero se podían poner muchos servidores propios y hacer un montón de cosas más.

Aquello fue un cambio precioso, se estaban rompiendo un montón de barreras tecnológicas. Cuando nos fuimos, ya había empezado lo de los portales del vino y los viajes y había un editor consolidado, hecho con Linux, Apache y php. El equipo técnico se fue con nosotros a *El País* y allí empiezan a montar otro editor que se pretende comercializar y se utilizó mucho en todo *El País* durante ocho o nueve años. La idea de vender los editores ha acompañado al modelo de negocio desde el principio, y alguno lo consiguió. Finalmente, todos se han alojado en servidores externos. *El País* y *La Razón* están ahora comprando el editor de *The Washington Post*, que es ARC, de Amazon Web Services.

En nuestra sustitución entra Raúl Rivero, que venía de la Universidad de Oviedo y

también estaba a favor del software libre. Curiosamente, muchas otras personas del ámbito digital hicieron el mismo recorrido: de *El Mundo* a *El País*. En sustitución de Mario Tascón, jefe de digital que se vino a *El País* como director general de Prisacom, entra Gumersindo Lafuente. Al cabo de un tiempo, en *El País* echan a Tascón y fichan a Lafuente, que se lleva a Rivero con él y vuelve a poner otros editores.

9.10. Entrevista a Santiago Carcar

Santiago Carcar es licenciado en Periodismo por la Universidad del País Vasco. Comenzó su carrera periodística en Radio Nacional de España en 1988, y también formó parte de las plantillas de la agencia de noticias Lid y el grupo Zeta. Fue redactor de *El País* durante 23 años, desde 1989 hasta 2012, cuando fue despedido por el Expediente de Regulación de Empleo. Posteriormente, ha trabajado en periódicos digitales como *Infolibre*, *Bez* y, desde mediados de 2017, en *La Información*.

La entrevista se realizó el 15 de marzo de 2018 en la redacción de *La Información*.

Desde el punto de vista de los contenidos, ¿qué ha supuesto la digitalización de la prensa?

La primera palabra que me viene a la cabeza es empobrecimiento. El cambio de las distintas formas de trabajar en lo que era la prensa tradicional, y el ritmo que ello suponía, ha supuesto un tratamiento más superficial de los temas. Al coincidir con la crisis económica general, y con la crisis de los medios en España en particular, ha supuesto también un empobrecimiento de los medios puestos a disposición de la información. Es decir, menos periodistas, menos tiempos para trabajar y un aumento, a su vez, de la competencia… Ello ha llevado a un alejamiento de lo que deberían ser las formas tradicionales de trabajar que, en mi opinión, eran más rigurosas que en este momento. Empobrecimiento es la palabra.

Los periodistas veteranos se sitúan habitualmente en posturas similares a esta. Algo que contrasta con el discurso oficial de las grandes empresas de medios de comunicación, así como el de sus directores y altos cargos. Suelen subrayar más bien las bondades de este proceso de digitalización de la prensa.

De alguna forma están obligados a defender ese proceso de digitalización, porque el cambio de modelo y en la forma de producir y tratar la información obliga es a abaratar los costes. Desde el punto de visto de los directivos de los medios de comunicación, la

digitalización y el nuevo tratamiento de la información es más barata. Tienen que defender ese modelo: no pueden hacer otra cosa, no pueden mantener estructuras vinculadas al pasado, que son más caras y que les llevan a malos resultados económicos.

¿Cómo cree ha reaccionado el diario *El País* a este proceso?

La reacción ha sido tardía. *El País*, el primer diario de lengua española, debió tomar medidas antes, pero lo hizo con cierto retraso, obligado por la crisis económica y, de alguna forma, ha hecho lo que podía hacer. No podía hacer otra cosa: adaptarse a los nuevos tiempos utilizando todos sus puntos fuertes, que creo que ahí no lo ha hecho mal… Pero ha pagado entrar a la transformación del negocio con cierto retraso, no ha sido puntero. Eso se nota, le está costando. Ha habido, además, vacilaciones. No se supo apostar por un modelo concreto de negocio: si la web de pago o información abierta. Ha habido cierto desconcierto y, además, se ha trabajado con retraso.

A su juicio, ¿cómo se debería haber trabajado correctamente en esta digitalización?

Esto es difícil de contestar, tiene cierta trampa: es fácil verlo cuando ha pasado. Sinceramente, creo que tomar las decisiones adecuadas cuando nadie sabía qué iba a pasar… Se sabía que pasaban cosas, que el modelo de negocio tradicional iba a cambiar, pero no la celeridad ni la profundidad de esa transformación.

¿Qué habría que haber hecho? Quizá estar más atentos a los cambios y haber apostado un poquito más por ello, dedicando más periodistas y recursos cuando se podía haber hecho, no cuando llegó la crisis, que se llevó todo por delante. Estamos hablando de las inquietudes y los ecos de esos cambios que iba a haber en prensa venían desde, al menos, finales de los años 90. Desde entonces hasta que se tomaron decisiones, ha pasado mucho tiempo. Se debieron tomar medidas antes, pero ahora es fácil decirlo.

En 2009 se lleva a cabo la fase final proceso de fusión de las redacciones en la edición en papel y digital. En aquel momento formaba parte de la plantilla de este periódico…

Yo siempre he estado en la versión impresa, aunque hubo un momento en el que se intentó que no hubiera frontera entre estas dos ediciones, pasando informaciones de una a otra de forma rápida. Yo no viví ese proceso por completo. Cuando dejé *El País* en 2012, con el ERE, todavía había gente que estaba dedicada en exclusiva a papel, y también a digital.

Y en este proceso de digitalización, ¿notó algún cambio en su rutina laboral como profesional?

Se exigía un poco más de esfuerzo. Antes, la información tenía que estar lista para el día siguiente, o para contrastarla se necesitaban unas determinadas horas o gestiones, que culminaban en la noche o el cierre tradicional del periódico… Eso varió, había que hacerlo con otro ritmo y, además, también enriquecer la información sobre la marcha.

Todo eso implicaba un cambio en la forma de ver la información, de tratarla y de gestionarla. En ese sentido sí que se notó el cambio, pero no lo viví de forma plena, porque esos fueron los comienzos de la integración.

Paralelo a este proceso, en *El País* también desaparecieron progresivamente figuras profesionales que, hasta entonces, habían sido muy importantes. Es el caso de los documentalistas, correctores de textos…

Sí. Ahí fue cuando se empezaron a intuir los primeros cambios. Desaparecieron elementos que hasta entonces eran fundamentales. En el caso de los correctores, hubo un momento en el que se apostó por programas de corrección automáticos y fue un desastre. Hubo periódicos y números concretos con artículos desastrosos, porque la corrección automática llevaba a errores, sustituciones de palabras que dejaban toda una entradilla sin sentido…

Se vivió un proceso en el que se fueron eliminando piezas de la producción que eran fundamentales. También con el departamento de documentación. Además, salieron del periódico determinadas personas que aportaban la experiencia y sentido común que en

algún momento se necesitaba para tratar informaciones. Hubo una cierta pérdida de capital humano.

Hace unos días leí un reportaje sobre un grupo de música[8] que incluía faltas de ortografía considerables (laísmo). Hoy volví a mirar, y nadie lo había corregido.

Prima la rapidez, las formas se han perdido. Es verdad que el contenido es fundamental a la hora de ofrecer una información, pero el continente también lo es. *El País* se cuidaba, era un periódico que se vanagloriaba, y con razón, de estar bien escrito. Era un placer leer determinadas crónicas y, en general, el periódico. Eso se perdió. Quizá compensen los beneficios de trabajar con mucha rapidez y lanzar mucha información… Pero desde mi punto de vista, no. Es una opinión.

Con esta digitalización también se apuesta por los periodistas multifunción, que no solo tienen que estar capacitados para escribir de cualquier tema en cualquier momento, sino también para cualquier función (redacción, grabación y edición de vídeo, gestión de redes sociales…).

Por contextualizar, siempre ha sido así en el periodismo. Como anécdota, recuerdo una viñeta de los años 80 que apareció en *The New York Times*, donde se veía a unos periodistas con una diana tirando un dardo y diciendo: "Hoy toca ser especialista en…". Los periodistas tienen que escribir de muchos temas probablemente sin tener conocimientos en profundidad de todos ellos, pero ahora creo que hemos llegado al paroxismo. Ya no se trata solo de escribir de muchos temas distintos, sino que además se hacen muchas tareas de todo tipo, y en un tiempo determinado, que suele ser inmediato, más rápido que la competencia. Eso no lleva a la calidad. Hay un medio que dice "Orgullosos de llegar los últimos a las últimas noticias", y yo creo que el futuro del periodismo va más por ahí, si es que lo tiene.

[8] https://elpais.com/cultura/2018/03/13/actualidad/1520946412_498334.html

Hay también una apuesta muy clara por contenidos virales que, hace algunos años, habrían sido impensables en un periódico de estas características.

La competencia en el mundo digital lleva a que tienes que tener lectores. Y lectores significa necesidad de visitas, de clics. Si no tienes eso, puedes abandonar determinados puestos en el pódium de la difusión, que te llevan también a perder puestos también en los ingresos por publicidad. En el área digital los ingresos son todavía escasos para los medios tradicionales, pero la expectativa es que los ingresos de la publicidad tradicional en papel se vayan sustituyendo por los ingresos que vengan hacia la edición digital.

Eso significa que tiene que haber clics, que el que vende el producto tiene que ir al jefe de publicidad o marketing y decirle: "Estos son mis poderes, mis lectores, su nivel de permanencia en mis páginas…". Eso lleva, a veces de forma desesperada, y pienso que errónea, a apostar por informaciones que pueden atraer muchos clics y muchos lectores. Esa es la realidad en algunos casos. Pero justifican una puesta en escena que solo se entiende desde el punto de vista de la necesidad de ingresos… Pero a la larga puede suponer una pérdida en la imagen y en la credibilidad del medio. Ese es el peligro.

¿Considera que puede haber un periodismo de calidad, con los mismos controles en la gestión de la información, y económicamente sostenible, en la era digital?

Si es en este momento y sostenible, no. Hay ejemplos de periodismo de calidad, pero muy reducidos. He trabajado en algunos de ellos. Si te resignas a mantener un nicho muy pequeño de fieles, se puede mantener un medio, sí… Pero siempre que sea pequeño y siempre que no aspire a marcar una determinada agenda, aunque a veces se haya conseguido.

Si me lo preguntas a futuro, yo diría que es inevitable que eso suceda, porque si no hay medios de calidad en internet que sean sostenibles, y que los lectores estén dispuestos a apoyar y pagar por ellos, será una malísima noticia para todos: para la ciudadanía en general, pero también para los sistemas democráticos. Sin una prensa libre y de calidad, la sociedad se empobrece hasta tal punto que quizá corra peligro.

Una de las principales críticas que se han hecho a los grandes medios de comunicación ha sido la configuración de la agenda-setting. Ahora parece que tampoco son ellos los que deciden, sino los algoritmos de las redes sociales, que llevan a que estos medios sean visitados.

Efectivamente. La dictadura de la audiencia está llegando a extremos ridículos. Hay una imagen que la veo en todas las redacciones y, a mí, digamos que hasta me molesta. Son las gráficas de visitas al medio. Que sobre la cabeza de los redactores haya una pantalla en la que se ve en tiempo real quién pincha o no, es un incentivo a la frivolidad. Me parece, además, una tentación a ofrecer a los lectores aquello que quieren leer. No lo que está pasando, no ofrecerles la realidad, sino la realidad que quieren leer.

Eso es malo, es una dictadura. Confío en que eso cambie en algún momento, que alguien se dé cuenta que un medio de comunicación es una suma de elementos y de equilibrios. Es decir, tiene que haber determinadas informaciones que hay que seguir, aunque no sean mayoritarias, al igual que las que sí preocupan a todo el mundo y pueden llegar a muchos lectores. Pero la simple dictadura del clic es terrible para las redacciones. Creo que es uno de los virus que ahora mismo está contaminando todas las redacciones.

En febrero del pasado año, se hizo viral un comentario del periódico colombiano Publimetro en Facebook, en el que respondía a las quejas de una lectora por la banalidad de una información que habían publicado. En él, comenzaban destacando el gran tráfico que les había aportado esta noticia, para acabar justificándose: "Es para pagar la nómina que hace (…) otras investigaciones y darle el gusto a una masa que pareciera despreciar el verdadero periodismo, pero ama lo viral".

Eso tiene mucha dosis de disculpa, de autojustificación. Un medio tiene que tener carácter para educar, esa también era su función. Ahora ya menos, pero los medios tenían la labor de ordenar la realidad conforme a su proyecto de información, para que los lectores comprendieran mejor su entorno. Y eso está cambiando, con la disculpa de "si no lo hago así, me hundo". Es una forma de verlo, el riesgo está en que, si se ofrecen ese tipo de

historias que no aportan nada, y a menudo desorientan y distorsionan la realidad, el medio probablemente correrá el riesgo de desaparecer también.

Según su opinión, ¿dónde estaría la causa de esta situación? Lectores, medios de comunicación, la naturaleza del entorno digital…

Es una mezcla de todo. Para empezar, la prensa no nació como un negocio en sí mismo. Convertir los medios y la información en un negocio es algo relativamente novedoso, incluso cotizan en bolsa, y se debe a los inversores, que obligan a cumplir determinadas expectativas trimestrales. Eso no siempre ha sido así.

El País tampoco nació como un negocio en sí mismo. Nació como otra cosa, como un apéndice de alguien que tenía un proyecto empresarial, pero los beneficios no eran su máxima aspiración. Y así fue durante mucho tiempo, pero eso ahora ha cambiado. Al entrar en esa concepción de la información como un bien más, que se trocea y se vende, tiene los riesgos que estamos comentando.

Ahora quien tiende a dirigir este negocio ya no es periodista. Las redacciones, con su director al frente, eran una parte fundamental del proyecto, que estaban sometidas a muchas presiones, entre ellas las del dinero: ingresos, publicidad, su reparto… Pero quien ha pasado a dirigir estos proyectos, y a sobre pasar cualquier peso que tuvieran las redacciones en los medios de comunicación, son los responsables financieros. El director financiero primero, y de recursos humanos después, son los dioses ahora mismo de los medios. Ni uno ni otro, por lo general, son periodistas ni entienden de información: entienden de números y de gestión. Como han tomado el timón, el periodismo da bandazos.

Incluso los propios periodistas que están en puestos de dirección, como Antonio Caño, admite que "*El País* ya no es un periódico (…) Somos un centro de producción de contenidos".

Efectivamente. En el periodismo surge que, como en otros ámbitos, el lenguaje cambia, se transforma, para contarnos no sé qué cosa. Igual que un trabajador de Deliveroo no va a hacer un reparto, sino "una misión"; un periódico ya no es un periódico, algo que da una información con cierta periodicidad, sino que es un centro de producción de cosas. Entre ellas, noticias, pero hay más. A eso se refería Antonio Caño, y no está mal, esa es la realidad de los medios, pero hay que preguntarse si es eso lo que queremos y lo que conviene a una sociedad informada.

La función de un medio de comunicación y los periodistas es hacer una labor delegada –no somos los dueños– de la ciudadanía. Eso nos da sentido. Si perdemos eso y nos convertimos en productores, hacemos "misiones", haremos algo distinto. Quizá es lo que quiere la ciudadanía, no lo sé. Pero será algo muy distinto a lo que ha venido siendo útil hasta ahora.

***El País* y su modelo de negocio se sostuvieron durante décadas. Ha sido al proyectar su futuro en esta era digital cuando su modelo se ha comenzado a tambalear todo: contenidos, puestos de trabajo, identidad…**

El País ha sido una excepción en Europa, en el sentido de que era el único medio rentable y de calidad en el entorno de la prensa. En Alemania o Reino Unido los proyectos informativos en papel rentables eran los que se catalogan como prensa amarilla, no buscaban la información, sino otra cosa.

Podríamos casi decir que ha entrado en una normalidad mala. Durante mucho tiempo fue rentable, y eso llevó a una especie de espejismo que ha acabado así. Cuando los modos tradicionales de información han perdido terreno, *El País* se ha dado contra la pared... Con un elemento añadido que hace a este periódico caer en lo que han caído otros medios, y es que los directivos, que no propietarios, terminan por adueñarse de ese proyecto que han gestionado, sin éxito, durante años. Hay pocos ejemplos en los que periodistas de éxito han sido también empresarios de éxito. Ha habido pocos casos, y el de Prisa y *El País* no ha sido uno de ellos. ´

Aunque sea complicado, ¿cuál cree que podría ser una solución a esta encrucijada? Alguna propuesta para que siga habiendo un periodismo de calidad y sostenible.

Es complicado mientras no encuentren el apoyo o el nicho económico y financiero que les permita trabajar con cierta comodidad u holgura. Como premisa fundamental, apostar por la calidad, que quiere decir entender la información como algo más que una mera mercancía que se compra y se vende. Apostar por periodistas. Y evitar, cosa que no se está haciendo, convertir las redacciones en algo que no son. A mí me gusta decir que o se hace periodismo o se escribe todos los días, y mucha gente está –o estamos– obligados a escribir todos los días. ¿Eso es malo? Es distinto a lo que se hacía y no es muy acorde con lo que debe ser la calidad de la información.

9.11. Entrevista a Toño Fraguas

Toño Fraguas es licenciado en Filosofía y Letras (Universidad Autónoma de Madrid) y máster en Periodismo de *El País* (Universidad Autónoma de Madrid). Después de varios años trabajando en distintos puestos las ediciones digital y papel de *El País*, fue despedido en el ERE de 2012. Trabajó como freelance para distintos medios (TVE, *La Vanguardia* o Cadena SER) hasta 2017, cuando fue nombrado jefe de cierre en *Eldiario.es*.

La entrevista se realizó el 23 de octubre de 2019 en la redacción de *Eldiario.es*.

¿Cómo empezó a trabajar para *El País*?

Yo había estudiado Filosofía y luego hice el máster de *El País*. Allí fui becario dos veces, en 2003 y 2004. La primera, en 2003, fueron unas prácticas de verano en *El País Digital*, en la redacción de Miguel Yuste. En aquella época el grueso de Elpais.com estaba en Prisacom, pero había redactores digitales con convenio y condiciones de Prisacom en Miguel Yuste. Muy pocos, igual tres o cuatro, como un pequeño retén. Al año siguiente, en 2004, hice la beca anual en la sección de Sociedad en papel. Dejé entonces el grupo Prisa para trabajar como freelance. En 2005 entré en *20 Minutos*, donde trabajé hasta 2007, cuando me contrataron en Prisacom, ya en el Campo de las Naciones.

En prensa casi siempre hay crisis, pero en un contexto de querer reducir costes y ahorrar, decidieron desmantelar Prisacom. En Prisacom se hacía la edición digital de *As*, *Cinco Días*... Otros productos como Kalipedia, que era una Wikipedia para estudiantes. Lo que se hizo fue despedir a gente y luego seleccionar a periodistas de cada cabecera digital y llevárselos a su casa madre. Durante un tiempo, fue con las condiciones laborales de Prisacom. Se nos hizo firmar un contrato que era una especie de subrogación y manteníamos esas condiciones.

¿Siempre estuvo en *El País* o también en otros medios?

De todas las cabeceras digitales de Prisa, siempre estuve en *El País*.

¿Cuáles eran sus funciones allí?

Allí coordinaba un montón de secciones: Cultura, Tecnología, Gente... Había una serie de categorías laborales. Entré en las categorías inferiores, redactor C o B, no recuerdo en cuál exactamente. Al cabo de unos años me nombraron subjefe de sección, que era una cosa un poco exótica. Era básicamente coordinar esas secciones del digital, en las que a lo mejor trabajaban una persona o dos, que no sacaban más de dos temas al día. También se metían muchos teletipos.

Luego, cuando fuimos absorbidos por la redacción de Miguel Yuste, pasé por la 'mesa digital' y, de ahí, a la sección de Cultura. Todos los que veníamos de Prisacom acabamos escribiendo en el papel como uno más, sin dejar de atender el trabajo en la versión digital. Era muy fácil, por cuestiones de disposición o técnicas, para los periodistas que proveníamos del mundo digital, que no teníamos ningún problema para cerrar una edición de papel, editarla, montarla... Pero la mayoría de los periodistas que venían del papel tenían muchos problemas para mantener una portada digital. No funcionaba.

La web inicial de *El País* empezó siendo un volcado de contenidos del papel. A no ser que pasase algo muy gordo a lo largo del día, el digital no se tocaba. Además, *El País* decidió poner un muro de pago muy pronto y se desentendió de la presión de la audiencia. Por aquel entonces no había cultura de pagos por contenidos y *El País* se hundió en las estadísticas. Duró poco, pero se perdió mucho: *El Mundo* ahí cogió muchísima fuerza y *El País*, ya con una ventaja natural, perdió una ocasión de oro.

¿Cómo eran las dinámicas de trabajo? ¿Notó alguna diferencia respecto al papel?

Prisacom era una redacción independiente donde solo se hacía labor digital, mientras que mi experiencia previa de papel era de becario, así que costaba comparar. Yo provenía de *20 Minutos* digital, y ahí era un trabajo a destajo: meter teletipos todo el tiempo, últimas horas, muchísima velocidad, muchísimo alcance... Cuando pasé a Prisacom, no era tan intenso. No había esta fiebre por el teletipo, de sacar por sacar, era distinto.

Respecto al papel, me di cuenta más tarde de las diferencias, que eran abismales: de carga de trabajo, de ritmo de trabajo, de forma de trabajar... En el papel era normal que los redactores tuvieran que encargarse de una información o, máximo, dos al día. O de ninguna, que estuvieran trabajando una información varios días. En aquel tiempo, el modelo que se pensaba que iba a funcionar en internet era el de saturación, que hubiera muchos enlaces, muchas noticias de tu medio, y que primara más la cantidad que la calidad.

Un redactor digital tenía mucha más carga de trabajo y tenía que lidiar con una cultura de papel en un entorno de papel, donde había redactores veteranos que tenían dificultades para adjuntar un archivo en un correo electrónico. No tenían destrezas digitales; en algunos casos, ni siquiera una formación básica en ofimática, no ya informática. El redactor digital no tenía que estar solo pendiente de teletipos y de la última hora, sino que muchas veces tenía que ayudar a los redactores analógicos a hacer las noticias.

Además, solía ser frecuente que en manos de un redactor digital recayera la responsabilidad de la sección digital, aunque hubiera un redactor jefe o jefe de sección. Por ejemplo, que la portada de la sección que fuera estuviese equilibrada, era responsabilidad del redactor digital, que se tenía que encargar de esa portada. Había mucho más trabajo.

Era un poco lo que pasa con las tareas del hogar, con esa idea machista generalizada de 'yo mejor no friego o barro porque no sé hacerlo' o 'yo es que plancho mal'. Cosas que tradicionalmente hemos dicho los hombres para quitarnos de encima el trabajo. En realidad, no es que no sepas, es que no quieres aprender porque no quieres trabajar más.

¿Cómo se encajaba el área digital en una redacción de papel?

En esos años había mucho ensayo y error sobre cómo debía evolucionar una redacción. Estuvimos de tres maneras. Primero, desgajados totalmente; luego, con un redactor digital en cada sección y una mesa central de edición digital que era la que daba salida a los

contenidos en portada. Al final se descentralizó totalmente y cada sección se hacía cargo de sus contenidos digitales, para que tanto los de papel hicieran contenidos digitales como que los digitales hicieran contenidos de papel.

¿Cómo fue el desembarco en Miguel Yuste? ¿Había tensión con los más veteranos? Venían de trabajar en un espacio distinto.

Fue tenso. Fuimos recibidos, por un lado, con recelo; por otro, con paternalismo. Era un contexto en el que el resto de redactores vivían mucho mejor, trabajaban menos, se les exigía menos y cobraban más. También es verdad que nosotros éramos jóvenes, y en las redacciones a los jóvenes no siempre se les trata de la mejor manera, pero no era solo una cuestión de edad. Había redactores muy veteranos que se manejaban fenomenal con medios digitales y nuevas herramientas: tenían este espíritu de la última hora, de lo digital. Había gente polivalente de mucha edad y, a su vez, gente jovencísima que era absolutamente renuente a ponerse las pilas con lo digital. Querían ser como las viejas glorias del periodismo de los 70 o los 80. No era tanto una cuestión de edad como de mentalidad. Estos, curiosamente, eran protegidos por la dirección.

Así que había tensión por varios factores y en ambas direcciones. Tensión de nosotros hacia ellos porque, en general, se percibía que muchos trabajaban mucho menos y sus condiciones laborales y sueldo eran mucho mejores. Haciendo mucho más trabajo que quien tienes al lado, esa persona por su convenio podía cobrar 4, 5 o 6 veces más que tú por trabajar un festivo.

De ellos hacia nosotros también había tensión, porque veían que podíamos suponer un abaratamiento de su trabajo. Primero, que nuestro ritmo de trabajo les iba a imponer a ellos un ritmo mayor y, luego, el miedo de que sus condiciones laborales se asemejaran a las nuestras. Nosotros queríamos que nuestras condiciones laborales fuesen como las de ellos y ellos temían que les contagiásemos nuestra precariedad.

¿Ese temor se confirmó con el paso del tiempo?

Bueno, la gente que ha tenido buenas condiciones de trabajo en *El País* no las ha perdido. Pero había que hacer un nuevo convenio e incorporar a gente que venía del entorno digital, de otra empresa... Y la dirección de *El País* no quería meter a 30 redactores que veníamos de Elpais.com de golpe en las condiciones laborales que tenían sus trabajadores, que eran muy buenas. Se hizo un convenio colectivo y se establecieron categorías inferiores. Ampliaron el convenio 'por abajo' para que la gente más precaria cupiera, pero a ningún veterano se le precarizó porque entraran los de digital. Los que veníamos digital conseguimos mejorar un poco, pero sin alcanzar sus niveles.

El Comité de Empresa siempre aspiraba a que nos mejorasen la situación, y con el tiempo acabaron entrando periodistas digitales en él. Ellos eran conscientes de la injusticia. Otra cosa es que tuvieran que transigir con el hecho de que el convenio se abriese por abajo. En vez de subirnos a todos a ese coche de lujo, tuvimos que transigir. El comité tuvo que aceptar que pusieran un remolquillo al lado de ese coche de lujo y subir a él a todos los que veníamos del entorno digital.

Pero a nivel profesional tuvieron que adoptar las dinámicas digitales.

Sí, y supongo que todavía habrá alguien que se resista o que se haya quedado un poco de lado. Tuvieron que ir aprendiendo nuevas destrezas, y muchos por propia profesionalidad se dieron cuenta de que el periodismo estaba cambiando. No era solo una cuestión de herramienta y soporte, sino también de las necesidades de los lectores. Hay que pensar en ellos, y empezaban a pedir algo a *El País* que *El País* no estaba dando: más inmediatez, más multimedia... Muchos aprendieron después de mucha resistencia, muy tarde, pero luego se erigieron en adalides y pioneros del periodismo digital, cuando habían renegado de él.

Hay que tener en cuenta que a los responsables de las grandes redacciones clásicas lo que más les importaba no era siempre la opinión de los lectores, sino de los influyentes y poderosos. Es decir, qué llamada de teléfono podía recibir de un gabinete de prensa de un político o de una determinada empresa. Ese tipo de presiones influían mucho en la toma de decisiones, había que ir con pies de plomo en determinados aspectos. Entonces,

¿cuándo podía sonar el teléfono para que alguien 'regañase' a un director o un redactor jefe? Pues cuando algo se publicaba en el papel. Eso fue así durante décadas: algo salía en papel y marcaba la agenda. A los políticos o directivos de empresas, lo que le daban sus jefes de comunicación por la mañana eran los clippings, noticias de papel recortadas donde se hablaba de ellos. El papel influía.

Poco a poco, con la llegada de las tablets (que luego resultaron un bluf), se produce un cambio. Los que tenían el poder empezaron a leer en soporte digital y empezó a ser influyente. Las llamadas que venían del gabinete de comunicación de un banco o de un ministerio para presionar a un director ya no venían por algo que se había publicado en papel, sino que venía por algo que se había publicado en digital. En ese momento, a muchos responsables de redacciones y empresariales de periódicos les empezó a importar el digital porque ya había poder entre medias. Mientras era una cosa de 'estos chavales que son medio informáticos', que parecía minoritario, se resistieron durante años a que eso les importara lo más mínimo.

¿Notó una devaluación de la calidad del producto periodístico, más allá de las condiciones de trabajo?

Era en un contexto de reducción de gastos. Seguramente hubo una devaluación del producto, pero no por la irrupción de periodistas digitales. Se acabó con los correctores, por ejemplo. Se dejó de recurrir a los documentalistas, que era una sección fundamental, muy importante. Se hicieron muchas cosas para reducir gastos que no tienen nada que ver con el periodismo digital y que mermaron la calidad.

Recuerdo que en una de las asambleas previas al ERE, alguien se quejaba de que responsables de la redacción, conversos al periodismo digital de última hora, se convirtieron en fanáticos de lo digital sin entender muy bien cómo funcionaba y descuidaron el papel. Incluso desde altos niveles corporativos, cuando se concedían entrevistas sobre el periódico, se hablaba mal del papel. Fue la propia dirección la que de repente se cayó del caballo: lo único importante era el digital.

El papel se descuidó conscientemente. No solo de manera formal, también la línea editorial. Se abandonó a muchos lectores que se identificaban con *El País* y dejaron de hacerlo, lo cual es un pecado mortal porque, como estamos viendo a día de hoy en los modelos periodísticos emergentes, la confianza entre el lector y el medio es la base de todo, y se traicionó. La calidad empeoró, sí, también porque los ritmos de trabajo eran mucho más fuertes. También bajó mucho la paginación y entonces se justificaba menos que hubiera erratas o fallos. Y hubo algunos fallos garrafales de enfoque en informaciones.

Por tanto, ¿fue también una pérdida de identidad de todo lo que representaba *El País*?

Antiguamente, la gente llevaba *El País* debajo del brazo y lo hacía con orgullo. Llegó un momento que hubo gente que tenía vergüenza de que vieran que estaba leyendo *El País*. Con todo, siempre ha sido un periódico bastante mejor que el resto. Hay áreas muy buenas en otros periódicos y muy buenos periodistas, pero en general... Es como si ves una película de Woody Allen: una mala película suya casi siempre es mejor que la media de las películas que hay en la cartelera. A lo mejor no es buenísima, pero siempre tiene unos mínimos de calidad.

Hubo una expresión muy buena sobre la precarización que utilizó un compañero en una asamblea: ¿cuánto plástico se le puede meter a un Rolex y que siga siendo un Rolex?

El ERE fue el colofón final a toda esa precarización, ¿cómo vivió aquello en la redacción?

Hay que tener en cuenta que el ERE no era el colofón a lo que había ido pasando en la redacción. *El País* era un medio que daba beneficios e insuflaba dinero al resto de líneas de negocio de Prisa. Fue el colofón a una mala gestión empresarial, de compra desenfrenada de empresas, lo que un columnista llamó 'ludopatía bursátil'. Otra cosa es que pagaran los trabajadores los pecados de los gestores.

Aquello fue muy triste, también un golpe fuerte para los lectores, que no se imaginaban que eso fuese a pasar en su periódico. Por ejemplo, se publicaban editoriales contra la reforma laboral de Rajoy y, cuando llega el ERE, es la reforma que aplican en su peor versión, 20 días por año trabajado. El equipo de recursos humanos que se encargó de gestionar el ERE lo hizo de la peor manera posible. Si tenían que amputar un brazo, lo que hicieron fue usar un serrucho oxidado y sin anestesia.

Se despidió de la peor forma posible y luego se fue negociando uno a uno la mejora de las condiciones. Y cuando eso se hizo, pasando de 20 días a 38 por año trabajado, y ya había 120 personas fuera de *El País*, se ofreció una ronda de bajas voluntarias y prejubilaciones, en lugar de hacerlo al revés. En todo ese proceso hubo publicidad y la gente lo conoció, así que eso también minó la credibilidad de la cabecera. El equipo gestor de esa época, tanto en lo editorial como lo administrativo, no solo hizo daño a los trabajadores por despedir, es que dañó profundamente a la propia cabecera, la propia marca.

Además, era una empresa que había sido paternalista

Los que veníamos del digital no lo notamos tanto, pero sí hubo mucha gente que solo había trabajado en *El País* y llevaba ahí toda una vida. Eso fue una especie de trauma psicológico muy fuerte, que la empresa que te había cuidado en plan paternalista, muy típico del franquismo, de repente se chocase con el siglo XXI de golpe y con las condiciones laborales que la gente más joven ya conocíamos. Nosotros sabíamos lo que había fuera, pero ellos no. También es verdad que los más jóvenes que nos íbamos a la calle pensábamos ‘de qué voy a vivir ahora, de qué voy a comer’, y los veteranos que se iban a la calle pensaban ‘cómo voy a pagar ahora mi casa de Menorca’. Eran otro tipo de preocupaciones.

9.12. Entrevista a Vanesa Jiménez

Vanesa Jiménez es periodista. Empezó a trabajar en el primer equipo digital de *El Mundo* para luego pasar a las filas de *El País* en el año 2000. Allí dirigió *Elpaís.com* hasta 2008. Desde entonces, ha impulsado proyectos periodísticos como *La Información* o la revista *Contexto*.

La entrevista tuvo lugar en la redacción de *Contexto* en Madrid el 11 de diciembre de 2019.

¿Cómo empezó a trabajar para el grupo Prisa?

Estudié en la Universidad de Navarra, donde me había especializado en lo que entonces se entendía como nuevas tecnologías, porque en ese momento el periodismo digital prácticamente no existía. Fui a hacer una beca de verano a *El Mundo* y me quedé allí al acabar la carrera. Formaba parte del equipo que hizo los primeros ensayos de web en *El Mundo*, formado por más de 20 personas, mitad periodistas y mitad técnicos. Era la primera actualización de noticias que se hacía en España.

En ese momento, *El Mundo* estaba más avanzado a nivel tecnológico. Hablo de 1997, el inicio de la burbuja de las puntocom, que nos permitió ensayar algunas cosas. Pedro J. tuvo mucho ojo para eso y nos dio bastante cancha: nos incorporó a las reuniones de primera hora del periódico, por ejemplo. Él intuía desde el principio que por ahí venía el futuro, que era una plataforma periodística en la que había que trabajar.

Cuando llevaba tres años allí, *El País* fichó a parte del equipo de elmundo.es. Yo estaba en ese equipo. Nuestra marcha provocó una demanda por parte de Pedro J. que se prolongó durante ocho años. Él consideraba aquella salida como algo parecido al espionaje industrial.

¿Entró como parte de la plantilla de Prisacom o directamente a *El País*?

Cuando yo llego a *El País,* en junio de 2000, Prisacom aún no existía. Nosotros fuimos el núcleo fundador de la empresa, que se crea para centralizar la estrategia digital de todas las unidades de negocio del Grupo. Yo, y la gente que venía conmigo, formamos parte de Prisacom desde el principio. Pero cuando llegamos a *El País* ya había un equipo de gente que trabajaba en la edición digital. Ellos sí eran trabajadores de El País S.L., aunque poco a poco fueron incorporándose a Prisacom.

Hasta 2008, cuando me marché para montar y dirigir La Información, la plantilla del digital nunca fue parte de *El País*. Nosotros éramos Prisacom. La diferencia entre nosotros y los trabajadores que se fueron sumando con el tiempo a Prisacom eran los sueldos. Nosotros habíamos negociado nuestra salida y teníamos condiciones laborales similares por categorías a los trabajadores de *El País*. Los contratos posteriores de Prisacom tenían sueldos más bajos que los colegas de la edición impresa.

¿Cómo fue la llegada a Miguel Yuste?

Llegamos en junio del 2000 y nos encontramos con un equipo de gente joven que tenían como jefes a gente analógica. Casi lo único que hacían era el volcado del periódico por la noche. Técnicamente, el periódico también estaba muy atrasado. Los primeros meses, el equipo que venía de elmundo.es estuvimos trabajando en Miguel Yuste, hasta que Prisacom como tal se trasladó a Campo de las Naciones. La filosofía de Prisacom era funcionar con unos equipos periodísticos y tecnológicos transversales para las distintas unidades de negocio, aunque fundamentalmente en la Ser y *El País*.

Después del verano mis compañeros se fueron a Prisacom y yo me quedé prácticamente sola en Miguel Yuste como responsable digital. Ahí yo era un ente intermedio porque dependía profesionalmente del director de *El País*, que era Jesús Ceberio, pero no empresarialmente, porque no era mi empresa.

¿Desde el primer momento fue jefa de digital?

Pasaron unos pocos meses hasta que nos organizamos. Yo pertenecía a una empresa, pero

trabajaba físicamente en otra. Digamos que tenía jefes en dos empresas, que reportaba en distintos niveles. Así que supongo que ambos estuvieron de acuerdo en que yo me quedara al frente. La anterior responsable de la edición digital fue la periodista Mariló Ruiz Elvira, que ese año 2000 pasó a dirigir Inicia, un nuevo portal de contenidos y servicios del grupo Prisa.

¿Y el trato a la redactora jefa de *Elpais.com* era el mismo que el que se daba a otras?

Por parte de la dirección, sí, teníamos un trato incluso especial. Jesús Ceberio me ayudó a evangelizar todo lo que se podía, y tenía sentido: nosotros hacíamos la primera información que se veía bajo la marca *El País*. Desde el primer momento empecé a pasar a las reuniones de jefes como una más. Con algunos redactores jefes había un problema de entendimiento porque ellos no comprendían que los que trabajábamos en internet éramos periodistas y nos trataban como si fuéramos técnicos. Lo mismo pasaba con algunos redactores, en especial los más mayores, que no sabían ni mandar un correo electrónico.

Les costó mucho trabajo porque era una redacción muy mayor de media. O eso me parecía entonces. Yo venía de la redacción del *El Mundo* y la gran diferencia que me encuentro es esa, que son mayores y que la redacción es muy grande. Los trabajos estaban muy compartimentados: sabían hacer los suyo y nada más. En el día a día se daban unas conversaciones absurdas: cuando se estropeaba una impresora nos llamaban o querían que les configuráramos los teléfonos, por ejemplo. Pero es que cuando ha habido un atentado de ETA, por ejemplo, no puedo estar configurando el teléfono a nadie.

Los primeros meses fueron muy complicados porque tenía que trabajar con un equipo que no era el mío, sino con otra gente que llevaba allí más tiempo. *El País* era una lugar que, en general, se nutría de gente del máster de *El País*. Era un lugar hostil para desembarcar sino eras de los suyos. En ese momento había una marca y nosotros, evidentemente, no éramos de los suyos. Allí estaban los patas negras, los que venían del máster, el equipo antiguo… Y Pedro J. había publicado en *El Mundo* que nos contrataron a golpe de talonario, cosa que no era cierta. Al menos en mi caso.

Su puesto era de redactora jefa, no de directora, hasta 2008. Cuando llega Lydia Aguirre, que sí tiene ese rango, mientras que usted pasa a ser subdirectora.

Yo reportaba a Jesús Ceberio, que es seguramente, sino el mejor, de los mejores periodistas con los que he trabajado, y a su equipo de directores adjuntos y subdirectores. Habían sido unos años magníficos, profesionalmente hablando. Yo había aprendido mucho y me sentía orgullosa de trabajar en *El País*. Cuando cambian la dirección llega Javier Moreno, con quien en poco tiempo vi que no tenía ninguna sintonía. Al poco de llegar, habló conmigo y me comunicó que Lydia Aguirre, que era complementamente ajena al mundo digital, estaría al frente de *Elpais.com*. Fui subdirectora, pero aquello había dejado de interesarme e informé a mis jefes en ese sentido. Era algo evidente. No por el hecho de Aguirre en sí, sino porque la etapa de *El País* que me gustaba había terminado, y era muy consciente de ello. Yo ya no me sentía cómoda y me pilló muy joven, con 32 años. Esperé a que me saliera algo y en cuanto pude me marché.

Hasta entonces en Prisacom había un núcleo que trabajaba para todos los medios y luego un pequeño grupo para los más punteros.

El equipo de *ElPais.com* que trabajaba para *El País* no era pequeño, eran unas 18 personas. En Prisacom se hacía el diseño, por ejemplo, pero la parte editorial eran tres turnos de 8 horas y estaban en Miguel Yuste. Teníamos que cubrir las 24 horas y había turnos organizados para eso. En Prisacom los periodistas se dedicaban a complementar la información de última hora, con especiales informativos o investigando narrativas multimedia, que en aquel momento eran incipientes.

Era un momento en el que también se apostaba por desarrollar editores propios.

En *El Mundo* ya habíamos desarrollado sistemas editoriales algo complejos para no tocar el código HTML pero, cuando llego a *El País* en el 2000, la portada se hace con un pseudo editor y tienes que seguir tocando el código.

Siempre he pensado que, si yo iba a trabajar en internet, la técnica no tenía que ser un inconveniente. Tenía que tener conocimientos tecnológicos altos para saber qué era lo que estábamos desarrollando. No tenía que saber las tripas del código, pero sí aprender cómo funcionaba y para qué servía. Esa forma de trabajar la aprendimos en *El Mundo*, donde empezamos unos pocos a trabajar con Armando Ramos, lo hacíamos juntos y pensábamos de forma parecida. En todos los medios en los que he estado, he trabajado siempre mano a mano con los técnicos, porque te da una visión bastante amplia de todo.

Cuando desarrollamos el editor de *La Información*, en 2009, fue el punto de inflexión. Si hubiera sido algo después, yo no hubiera optado por un sistema propio, porque ya estaban empezando a salir CMS libres y adaptables, aunque todavía eran muy básicos y no permitían muchas posibilidades. *La Información* era un sitio que nacía con tanto dinero que no se calibró si había una opción que fuese mejor. Todo se hizo con un sistema editorial propio.

Parece que esos intentos de autoabastecimiento tecnológico han quedado ya en nada: todo el mundo los compra a terceros.

Empezamos con un modelo de empresa informativa muy distinto al actual: no nos habíamos reconvertido y aún daba muchísimo dinero. En ese momento todo el mundo creía que lo suyo era mejor y eso es una trampa. Los sistemas cien por cien propios siempre van a necesitar a un equipo técnico gigante, igual de 30 personas, para poder mantenerse, actualizarse.

Como había abundancia de dinero, las decisiones que se tomaban no tenían en cuenta eso. Hasta 2008 nunca tenías la sensación de que la tecnología que utilizabas fuera a ser la determinante. Era un sistema muy incipiente, pero el asunto de los CMS y los editores no está resuelto todavía en ningún medio. Cuando hablamos con otros responsables de medios, siempre estamos hablando de cuál usamos cada uno.

Además, hay muy pocos equipos de prensa digital especializados y se van moviendo mucho entre los medios. Por ejemplo, cuando Pedro J. monta *El Español* contrata a Mabel

Cobos, que era una de las informáticas jefas del proyecto del equipo original de *El Mundo* y que se vino con nosotros a *El País*.

También hay que tener en cuenta que todas las versiones digitales de los medios convencionales nacen por volcado de la edición impresa. No hay realmente un análisis periodístico de lo que podía permitir la plataforma hasta que empiezan a salir medios nativos, que no tienen esa mochila de subir contenidos de papel, tienen que probar otras posibilidades y deciden su modelo periodístico. Hasta entonces todo el mundo hacía prácticamente lo mismo: el volcado de la edición impresa añadiendo algo de última hora, que no deja de ser un chorreo de teletipos de EFE.

En los años que fue responsable de *Elpais.com*, ¿tuvo un modelo claro desde el principio o fue variando?

Eso era todo decisión de Juan Luis Cebrián, que en medio de todo el desarrollo digital decidió poner el muro de pago a *El País*, que duró dos años. Eso fue determinante, porque generó una brecha. *El País* era líder y, aunque *El Mundo* también puso muro de pago, fue más listo porque reaccionó más rápido: lo quitó y se quedó con el liderazgo. Se dieron cuenta de que no era el momento.

De hecho, ahora el muro de pago que han puesto ahora es muy relativo, porque realmente cierra muy poco y, sin embargo, cobra 8 euros al mes. Los medios españoles llevan 20 años siguiendo el recorrido de lo que hacía el *New York Times* que, por cierto, tiene el 75% de sus contenidos cerrados. En España no ha habido un modelo propio.

El País termina siendo un éxito relativo, porque España es un país que no tiene ninguna cultura de suscripción, y menos en la prensa. Llegó a rozar los 60.000 suscriptores, algo que estaba muy bien, pero si lo multiplicas por unos 50 euros que pagaba cada suscriptor de media, ingresas mucho menos que con la publicidad que tenías antes. Esto también tuvo una consecuencia tremenda. La marca es líder en Latinoamérica y la web se cerró, con un impacto gigante para algunos nichos como Babelia, que tenía allí mucho público.

Aparte, en esos 8 años hubo idas y venidas sobre qué tipo de modelo se quería. Cuando llegué a *El País*, la plantilla de digital estaba en la quinta planta, mientras que la redacción estaba en la segunda, donde nos incorporamos más tarde. Cuando llegamos a redacción fuimos el centro, al lado de Nacional, que era la sección fundamental, y de los despachos y las salas de reuniones. Eso implicaba que estuviéramos continuamente en contacto con todos.

Eso sí, más allá de por proximidad, todo dependía de con quien te tocara trabajar. Por ejemplo, Miguel Mora (ahora director de *Contexto*) o Jorge Rodríguez sí tenían la sensibilidad de internet. Nos llamaban y enviaba cosas antes de que se publicaran en papel. Tampoco es que hubiera una pauta establecida para trabajar o coordinarse, salvo en asuntos de última hora o grandes coberturas, que ahí todo el mundo trabajaba para internet, como fue el atentado del 11S.

También había una parte contraria. Recuerdo, por ejemplo, cuando Santiago Segurola era redactor jefe de Deportes. Él no entendía que en internet la parte informativa es una parte que se consume rápido. Si horas después lo que aportas no es un género diferente a la pura información, no tiene ningún valor, por más que lleve una firma. Costaba mucho trabajo porque había periodistas que entendían que internet no dejaba de ser una plataforma que no infravaloraba el artículo.

Para los periodistas que estaban acostumbrados a trabajar en el medio impreso, trabajar para internet era muy complicado. Yo lo primero que les preguntaba era: ¿está confirmado? ¿Cuántas fuentes tiene? Porque el clima era que se podía publicar cualquiera cosa. Si te equivocabas, lo borrabas. Eso no es así. Somos responsables de lo que publicamos y nunca basta con borrar. Tendrás que anotar en algún sitio que eso estaba mal antes. Pero, claro, ellos estaban publicando en tiempo real mientras que antes tenían todo un día para confirmar, así que enviaban cosas que, estoy segura, no habrían llevado al papel.

¿Considera que habría funcionado mejor un modelo fusionado de redacciones desde el principio? Algo como lo que se hizo cuando llegó Lydia Aguirre.

La fusión de redacciones, en realidad, no es nada. O, mejor dicho, no lo ha sido porque nunca ha estado claro el modelo. Hace veinte años que escucho hablar sobre eso. Me hace gracia porque los directores de *El País* dan una filípica un par de veces al año y cuentan lo mismo.

Pero sí fue un cambio progresivo, ¿no?

Sí, pero progresivo hacia la nada, porque no llegas a ninguna parte. Físicamente estás igual. Ya se han probado un montón de cosas. Por ejemplo, a principios de los 2000 ensayamos que un redactor de digital fuese el nexo directo con secciones.

La integración de redacciones como tal no existe. Nos vamos inventando cosas para imitar al *New York Times* porque todos queremos ser como ellos, pero sin tener claro qué es lo que implica eso. Es complicado porque nunca nadie ha sido capaz de responder a la pregunta original, que sí daría como consecuencia un modelo real. ¿Cuál es la prioridad del equipo? ¿El papel? Vale, ¿qué tipo de papel? ¿Uno como el de hace 30 años? ¿Uno de géneros? ¿Uno de noticias que cuando llegan al kiosko ya no existen? ¿Qué tiempos manejamos?

Y, ahora, ¿qué hacemos con la edición digital? ¿Es la prioridad informativa? ¿Es la prioridad comercial? ¿O la prioridad comercial es el branding content? No hay un modelo porque no se responde a eso. Eso supone que yo puedo llegar ahora y decir, venga, vamos a integrarnos. Cambias a algunos redactores de sitio, pones una mesa en el centro y poco más. Eso se lleva haciendo muchos años y no ha dado mucho resultado.

A mí me gustaría que alguien me contestara a esas preguntas y, ya después de eso, colocas las mesas como quieras. Hemos dado vueltas en círculos continuamente. No digo solo en *El País*, sino en cualquier otro sitio. En mi caso, cada vez veo que el periodismo informativo que se hace en el papel tiene menos sentido. Hoy tienes un ejemplo, con las negociaciones para la investidura de Pedro Sánchez: el papel decía que se estaban enfriando, pero a media mañana la web titulaba que estaban avanzando. Informativamente

es absurdo. Y lo sigo comprando porque me gusta, pero es que se me cae.

Se pasó de un modelo más parecido al de las agencias, pero luego en 2016 cambiaron a tres actualizaciones diarias a lo largo del día. Justo en *Contexto* hay un modelo que es todo lo contrario a esa forma de trabajar.

Hay una cosa que es fundamental en todo esto: el mercado publicitario de internet está a punto de cambiar, cosa que no ha hecho en 20 años, más allá de ciertos elementos. Eso es lo que marca los parámetros del modelo editorial, con cuestiones como sacar información a bulto por la necesidad de estar generando tráfico y mirando las audiencias constantemente. La publicidad ha marcado durante mucho tiempo el tipo información que se hacía. *El País, El Mundo*... seguramente publiquen unas 200 noticias al día o más, que es sacar prácticamente cualquier cosa. En *Contexto* ahora mismo publicamos 200 en un mes, como mucho.

Aquí influye cómo se reparte el dinero. Se calcula que el mercado publicitario digital es ya de unos 273.000 millones de dólares, y 200.000 se los llevan entre Facebook, Google y Amazon. Y eso que Google no ha dado una noticia en su vida, pero tienen una sección de Noticias, que no es Google News, por la que facturan unos 2.000 millones de dólares. Es lo mismo que suma la facturación del *New York Times* y otros 200 periódicos de la costa este.

En España el mercado publicitario está más o menos igual. Hay más de 1600 millones de euros, de los que el 80% van para Facebook y Google, porque Amazon apenas tiene entrada publicitaria en España. Para los medios nos queda 20% de publicidad, que es la que sigue determinado el modelo, que es el clic. Y cuando el modelo es el clic, cuando una lectura de un minuto vale lo mismo de media que una lectura de 15 minutos, los parámetros de calidad no existen. Además, internet se lo traga todo: puedes tener a 500 redactores subiendo teletipos sin parar, y a mil, y a dos mil… Internet tiene una capacidad de consumo gigante.

En mi opinión, el mercado publicitario actual va a saltar por los aires y va a haber un

cambio de modelo importante. Lo que no se puede hacer es mantener los dos modelos: no puedes tener un modelo de bulto y un modelo de muro de pago a la vez. Por eso hay tantos conflictos. Si piensas que uno no funciona, ¿qué haces con el otro?

También hay un problema añadido con la distribución en redes sociales, porque cada vez se entra menos a las webs por la cabecera y más por estas plataformas. Internet se suponía que era un espacio abierto en el que la gente creaba nodos, pero ahora son estas empresas las que los crean e imponen. Y con eso, los flujos de información son muy complicados.

Luego está el trabajo periodístico que hacen los medios. Según el último informe del Instituto Reuters de la Universidad de Oxford, los medios españoles son los que menos credibilidad tienen de Europa. Eso también es un problema. Por ejemplo, *El País* tiene un equipo de *branded content*, con un subdirector al mando. *Branded content* dentro del periódico. Es muy fuerte que haya pasado algo así. Es totalmente determinante, no hay nada más determinante que eso: alguien que es un jefe de contenidos patrocinados de un periódico. El *New York Times* sí lo tiene, pero es distinto, hacen un contenido comercial, pero intentando que sea de calidad. También es verdad que pueden permitírselo.

Por último, en Prisacom hubo importantes conflictos laborales. ¿Cómo justificaba la empresa el hecho de tener a periodistas trabajando con convenio de oficinistas?

La verdad es que esa parte me la perdí, porque yo no estaba allí físicamente. La gente que trabajaba en *El País*, que era la que dependía de mí, era gente que, o bien habíamos negociado cuando nos fuimos de *El Mundo* y teníamos unas condiciones estupendas, o bien era gente que era de El País S.L. que pasó con condiciones asimiladas.

Allí ya había un equipo y las contrataciones del resto, que era gente más joven, se producen bastante tiempo después. Con el paso del tiempo, sí recuerdo que las nuevas contrataciones eran de unos 21.000 euros al año. Es cierto que a medida que van pasando los años las contrataciones son peores, empieza el deterioro.