

Transformación del ecosistema mediático post-covid. El teletrabajo y el modelo híbrido como innovación organizacional en las redacciones

Transformation of the post-covid media ecosystem. Teleworking and the hybrid model as organisational innovation in newsrooms



Alicia de Lara González. Docente en la Universidad Miguel Hernández de Elche, pertenece al Grupo de Investigación de la Comunicación en la Comunidad Valenciana (GICOV). Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Alicante y en Periodismo por la Universidad de Murcia. Ha escrito artículos y participado en congresos sobre producción periodística, publicidad y tratamiento informativo. Ha disfrutado de dos estancias de investigación en diferentes universidades anglosajonas y es redactora jefe de la revista de divulgación científica UMH Sapiens. Universidad Miguel Hernández, España
a.lara@umh.es
ORCID: 0000-0001-5556-6317



Dámaso Mondéjar. Graduado en Periodismo por la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) y Máster en Periodismo de Digital y de Datos por la Universidad de Nebrija en Madrid. Actualmente forma parte del proyecto “JoIn-Demos”, un estudio de comparación internacional sobre innovación en periodismo. Su trabajo se centra en el estudio de la irrupción del streaming en directo en el ámbito de la información, innovación y nuevas narrativas. Ha trabajado como periodista en la página web de la cadena nacional privada laSexta, donde ha redactado reportajes basados en datos, cubierto información de última hora y colaborado en la edición de contenidos en línea. Universidad Miguel Hernández, España
dmondejar@umh.es
ORCID: 0000-0001-9503-0445



José-Alberto García-Avilés. Catedrático de Periodismo en la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH). Bachelor of Arts por la Universidad Nacional de Irlanda, licenciado en Periodismo y doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra. Trabajó en varios canales de TV y en la productora Euroview. Imparte docencia en el Máster en Innovación en Periodismo de la UMH. Sus temas de investigación son la innovación en periodismo, las narrativas periodísticas y la calidad de los contenidos. Dirige el Grupo de Investigación GICOV de la UMH. Universidad Miguel Hernández, España
jose.garciaa@umh.es
ORCID: 0000-0001-7854-3476

Como citar este artículo:

de Lara González, A.; Mondéjar, D. y García-Avilés, J. A. (2023). Transformación del ecosistema mediático post-covid. El teletrabajo y el modelo híbrido como innovación organizacional en las redacciones. *Doxa Comunicación*, 37, pp. 501-522.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1833>



Contenido publicado bajo licencia Creative Commons, Reconocimiento No Comercial. Licencia Internacional

Resumen:

La pandemia de covid-19 aceleró los esfuerzos de los medios de comunicación por sobrevivir en una situación de crisis sin precedentes. En este contexto, el teletrabajo, a pesar de existir desde hace décadas, destacó como una solución eficiente para sustentar los procesos organizativos. Este estudio exploratorio analiza el impacto del teletrabajo y la introducción de fórmulas híbridas en dos cabeceras del mercado español (eldiario.es y Heraldo de Aragón), una vez superada la etapa más dura de la crisis. A través de la observación participante y entrevistas en profundidad a expertos y profesionales de los medios, se investiga si las nuevas fórmulas de teletrabajo son innovadoras y se adoptarán en el futuro. Los resultados revelan que el teletrabajo ha tenido un impacto decisivo en las empresas periodísticas, especialmente para remodelar la forma en la que se comparten ideas y se establecen los flujos de trabajo. Se ha constatado una alta adaptabilidad de los casos de estudio a los nuevos modelos, aunque algunos factores limitan su adopción total.

Palabras clave:

Teletrabajo; innovación; periodismo; organización de los medios; modelo híbrido.

Abstract:

The covid-19 pandemic accelerated the media's efforts to survive in an unprecedented crisis. In this context, teleworking, despite having existed for decades, stood out as an efficient solution to sustain organisational processes. This exploratory study analyses the impact of teleworking and the introduction of hybrid formulas in two newspaper companies in the Spanish market (eldiario.es and Heraldo de Aragón), once the toughest stage of the pandemic was overcome. Through participant observation and in-depth interviews with experts and media professionals, we investigate whether the new teleworking formulas are innovative and if they could be adopted in the future. The results reveal that the impact of telework on news organisations has been decisive, especially to reshape the way in which ideas are shared and workflows are established. The adaptability of the case studies to the new organisational models has been found to be high; however, there are some factors limiting their full adoption. The hybrid telework model has brought unprecedented organisational change to many newsrooms and has accelerated digital transformation. However, there is still some uncertainty, because even in those newspapers that are committed to the model, implementation is still being developed.

Keywords:

Telework; innovation; journalism; media organisation; hybrid model.

1. Introducción

El brote de covid-19 fue declarado emergencia de salud internacional por la Organización Mundial de la Salud en enero de 2020. Esta situación sin precedentes forzó el cambio de los hábitos de la población en el consumo (Park et. al, 2022) o la educación (Akhrami, 2021), y tuvo un impacto significativo en la forma en la que empresas organizan y ejecutan su trabajo (Okubo, 2022). Las rutinas periodísticas se modificaron forzosamente debido a las restricciones impuestas (Greene González et al.; García-Avilés et al., 2022). Asimismo, las herramientas digitales desempeñaron un papel importante para garantizar la conexión virtual y el teletrabajo (Vyas y Butakhieo, 2021), impactando en los contenidos, en las audiencias (González-Neira et al., 2023) y en la industria audiovisual (Martínez y Díaz, 2021).

La pandemia aceleró el esfuerzo de los medios para transformarse en un contexto de alta complejidad y obligó a empresas y profesionales a afrontar las dificultades en la gestión del trabajo y, al mismo tiempo, atender las demandas de una sociedad susceptible a la desinformación (Noain, 2021) y necesitada de periodismo de calidad (Cherubini et al., 2021). Estas circunstancias aceleraron procesos que en situaciones normales habrían tardado años o meses y que pudieron adoptarse en días o semanas

(Olsen, Pickard y Westlund 2020). La innovación en los procesos incluye aspectos relacionados con las organizaciones, las actividades y los procesos de exploración y desarrollo productivo, lo que implica tener en cuenta los cambios en la organización del trabajo (Bleyen et al., 2014).

La capacidad de reacción de los medios demuestra la existencia de un alto grado de flexibilidad para reaccionar ante los imprevistos (Baumann, 2013). Algunos trabajos sobre innovación en periodos de crisis han demostrado que la innovación puede surgir a raíz de una coyuntura disruptiva (Heinonen y Strandvik, 2020). De acuerdo con Kung (2013), la innovación está relacionada con el cambio, y cuando este se produce en un contexto de crisis el resultado puede ser destructivo o creativo para la innovación (Archibugi et al., 2013; Banina et al. 2020). Hay evidencias de que el motor innovador en la industria mediática no se detuvo durante el confinamiento (Meier et al., 2022).

La revisión sobre el concepto de innovación periodística de Belair-Gagnon y Steinke (2020) concluye que las investigaciones han abordado el periodismo como objeto de estudio aislado, sin atender a las tendencias sociales y los actores externos y cómo estos pueden estimular dicha innovación. El presente trabajo aborda la innovación periodística condicionada por el entorno y ofrece una perspectiva sobre cómo el contexto pandémico aceleró la implantación de modelos híbridos de trabajo en las redacciones y se centra en dos casos para indagar si el trabajo en remoto y las fórmulas híbridas suponen una alternativa plausible para las redacciones españolas una vez superada la crisis, entendidas como una innovación en la organización del medio.

1.1. Crisis e innovación organizacional

La literatura sobre cómo afecta una crisis a los procesos de innovación se centra en el plano económico y apunta en dos direcciones: la pérdida de productividad (Hall, 2015) y la oportunidad para enfocar los esfuerzos de innovación hacia organizaciones más eficientes. Pero para comprender el impacto de una crisis es crucial examinar el efecto sobre el ecosistema de innovación en términos generales, no solo atendiendo a los resultados puramente económicos, sino también analizando las consecuencias sobre la organización, los modelos y las estructuras (Babina et al., 2020).

La innovación en el área de la organización consiste en la “aplicación de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OECD, 2005: 51). Las innovaciones organizativas son facilitadoras de las innovaciones tecnológicas, fuente inmediata de ventaja competitiva, y prerrequisito para el desarrollo del conocimiento (Armbruster et al., 2007). Sapprasert y Clausen (2012) sostienen que las innovaciones organizativas se relacionan con la mejora del desempeño empresarial a partir de seis efectos: la reducción del tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes, la mejora de la calidad de los bienes y servicios, la reducción de costes unitarios, la mejora de la satisfacción de los empleados, la mejora de la capacidad y el aumento de la productividad de la empresa.

Tras la pandemia, se ha puesto el foco en la necesidad de innovar para adaptarse al nuevo ecosistema mediático (García-Avilés et al., 2022; Cerezo, 2022: 7-8). Ebersberger y Kuckertz (2021) sugieren que las nuevas empresas son las que reaccionan más rápido al panorama cambiante. Esta capacidad de adaptación organizacional de las compañías jóvenes se atribuye a su flexibilidad, que supone una ventaja competitiva (Nagy et al., 2014) y permite responder de forma anticipada a los cambios y modificar los productos y procesos con el objetivo de atender las demandas de los *stakeholders* (Feldman y Pentland 2003; Nadkarni y Herrmann 2010).

En el ecosistema post-covid, los flujos de trabajo y las prácticas periodísticas están experimentando un proceso de flexibilización (García-Avilés et al., 2022; Valero-Pastor et al., 2021). Dicha flexibilidad y el aprendizaje constante son requisitos para el éxito de las organizaciones mediáticas (Baumann, 2013: 79; Porcu, 2020). Como apuntan Salaverría y Martínez-Costa (2021), las organizaciones se reinventan a través de redacciones distribuidas y procesos de producción líquidos, diversidad de voces y nuevos tipos de liderazgo que tienden a la horizontalidad. La flexibilidad, que en buena medida se soporta sobre estructuras con jerarquías poco rígidas, se convierte en un aspecto relevante a la hora de analizar las adaptaciones de determinadas innovaciones que afectan a la organización. Todos ellos aspectos en los que el contexto organizacional y la cultura resultan determinantes, puesto que la innovación está condicionada en gran medida por la cultura interna (Porcu, 2020).

De hecho, la cultura organizacional constituye uno de los mecanismos que permiten a las empresas enfrentarse al entorno con cierto éxito adaptativo (Olaz y Ortiz, 2022). No obstante, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo que también puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios en el entorno (Gómez-Díaz y Rodríguez-Ortiz, 2001).

En el estado actual de la pandemia, numerosas organizaciones han realizado cambios adaptativos y han culminado su retorno a la presencialidad. Pero el covid-19 “presentó una prueba definitiva para los líderes organizacionales de todo el mundo” (Dirani et al., 2020: 381). El papel de los líderes organizacionales y el impacto de sus decisiones y acciones se magnifican en tiempos de crisis, especialmente durante sus fases iniciales (Fink et al., 1971). Balasubramanian y Fernandes (2022) muestran que el liderazgo eficaz en situaciones de crisis mejora los resultados organizacionales y favorece que los empleados respondan a la confianza depositada por sus superiores cuando trabajan desde casa. Durante una crisis, los líderes deben velar por el bienestar de sus empleados, lo que promueve el compromiso en nombre de la organización (Dirani et al., 2020). Balasubramanian y Fernandes (2022) subrayan la importancia de otros aspectos de liderazgo durante la crisis: la comunicación con los equipos; la capacidad de delegar en la toma de decisiones y una actitud flexible que abraza las nuevas ideas. Además, se constata la necesidad de invertir en recursos humanos y en tecnología (Valero-Pastor et al., 2021).

La literatura sobre el trabajo periodístico durante el confinamiento y la desescalada coincide en que los profesionales se adaptaron rápidamente al trabajo remoto. El teletrabajo supuso un reto de aprendizaje (González Alba, 2021), pero los estudios sobre la adopción de modelos híbridos¹ en el periodismo español con una perspectiva posterior a los meses tras la desescalada no son abundantes. De ahí que la presente investigación, con entrevistas realizadas transcurridos dos años del comienzo de la pandemia, resulte valiosa para avanzar en la indagación de cómo ha evolucionado la situación laboral de los periodistas españoles y arrojar luz sobre la posible consolidación de los modelos semipresenciales.

1.2. Evolución del teletrabajo y las fórmulas híbridas en las redacciones

La Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística (2019) estima que el 60% de los empleos de los grupos de ocupaciones cualificados en España podría realizarse mediante teletrabajo. Asimismo, el porcentaje de ocupados que trabajaban

1 El término “híbrido” alude al modelo de trabajo en el que una parte de los profesionales opera de modo presencial en la redacción del medio, mientras otra lo hace de forma remota.

más de la mitad de los días desde su domicilio en España pasó del 4,8% en 2019 al 10,8%. En 2021, descendió hasta situarse en el 9,5%, aunque el porcentaje sigue siendo superior al de 2019 (INE, 2022).

El teletrabajo en los medios no es un fenómeno nuevo. Hace dos décadas, De Pablos et al. (2002) lo analizaban desde el prisma organizacional considerándolo como “pura magia tecnológica”. Otros estudios previos, como el de Iturbe (1995: 19), realizaban una aproximación crítica de los aspectos negativos del teletrabajo y señalaban que pudiera convertirse en “una fórmula de trabajo precario y mal pagado, que propiciara la explotación”.

El trabajo desde el propio domicilio conlleva ciertas limitaciones, como la imposibilidad de interactuar cara a cara. La falta de presencia física puede reducir la capacidad de aprender a través de la interacción informal con los compañeros (Allen et al., 2015). Asimismo, la implementación del teletrabajo conlleva una mayor inversión en equipos y *software* (sistemas de videoconferencia, dispositivos portátiles, controles de ciberseguridad, soluciones de almacenamiento, etc.), junto con la formación de los trabajadores (Bunce, Wright y Scott, 2018). Además, se produce el riesgo de que surja un “sesgo de proximidad”, es decir, cuando se beneficia más a los empleados que están en la oficina que a aquellos que trabajan en remoto.

Entre los beneficios destacan la capacidad de aumentar la autonomía en la gestión de las tareas (Allen et al., 2015). El teletrabajo incluso ha demostrado ser beneficioso al limitar las interrupciones de compañeros y supervisores, lo que permite al trabajador mejorar su concentración (Valero-Pastor, 2021: 463). El incremento de la productividad también puede depender del tipo de tareas, siendo positivo para los trabajos creativos y negativo para las tareas más urgentes y complejas (Battiston et al., 2017).

Para los medios en España, la cobertura de la crisis del covid-19 bajo el paraguas de un estado de alarma nacional fue un gran desafío. A la dificultad que supone para los directivos coordinar el trabajo en una crisis, se añade la necesidad de hacerlo a distancia. Un estudio sobre el teletrabajo de los periodistas belgas durante el covid-19 descubrió que muchos de ellos habían experimentado aislamiento social (Libert, Le Cam y Domingo, 2021). La flexibilidad que conlleva el teletrabajo también puede causar frustración por los obstáculos para separar el tiempo dedicado al trabajo y a la familia (Henderson et al., 2022).

El teletrabajo desde casa fue una situación excepcional para limitar los efectos de la reducción de la actividad productiva derivada de las medidas impuestas por las autoridades sanitarias en cada país (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés 2020). Las empresas de comunicación reaccionaron en tiempo récord para garantizar la seguridad de sus empleados y dar continuidad a su actividad esencial como proveedores de información, aunque preocupadas por mantener la calidad del contenido, como señalan Henderson et al. (2022). Los autores añaden que el teletrabajo puede convertirse en el sistema organizativo imperante para algunos empleados, pero que se debe atender a los posibles efectos negativos, como la falta de límites entre el trabajo y la vida personal y, en definitiva, el bienestar de los trabajadores.

En este contexto, resulta conveniente tener en cuenta los cambios que ha experimentado el propio concepto de teletrabajo en el ámbito del derecho laboral. La ley 10/2021 del 1 de octubre de 2021 señala que para que sea considerado teletrabajo al menos un 30% de la jornada debe realizarse en esta modalidad, con los mismos derechos y condiciones. Los expertos avalan las ventajas reconocidas de esta modalidad y los posibles riesgos (Fernández, 2021). Se destaca el “smart working” que va más allá de entender el teletrabajo como una tarea en remoto, y concebirlo como “un desarrollo organizativo adaptativo y refuerzo de las capacidades de gestión para superar las inevitables barreras y desafíos” (Rimbau-Gilabert et al., 2022: 2). Este planteamiento otorga a los

trabajadores flexibilidad espacial y temporal, apoyada en las herramientas tecnológicas y las condiciones que les permitan cumplir con sus tareas de manera eficiente (Raguseo, Gastaldi y Neirotti, 2016).

Varias redacciones están implantando remodelaciones con el fin de aumentar la flexibilidad en el trabajo. En esta línea, destaca el concepto de hot desking o “asientos calientes”, definido como un sistema en el que los empleados “no tienen asignados escritorios específicos, sino que trabajan desde cualquier asiento que esté libre” (Millward et al., 2007). Si bien no es una práctica novedosa, –ya en la década de los noventa algunos estudios abordaban este modelo (Kleeman, 1992)–, la pandemia ha desafiado los procesos organizativos existentes (Alam, 2020) y ha propiciado la adopción de espacios de trabajo flexibles (Chua et al., 2022).

El Reuters Institute de la Universidad de Oxford (2021) encuestó a 132 directivos del sector en 42 países con el objetivo de abordar las consecuencias del teletrabajo forzoso en los medios de comunicación. Se centró en la medición del impacto del trabajo híbrido y las posibilidades de su implementación a largo plazo. Una amplia mayoría de los encuestados se muestra favorable a estas fórmulas, mientras que una tercera parte de los medios ya implementa el trabajo híbrido, y la mitad está pensando hacerlo. No obstante, el 10% prefiere volver al mismo sistema de trabajo existente antes de la pandemia.

Tras el regreso a la oficina, el reto consiste en buscar el modelo óptimo para mantener la productividad, la creatividad y la comunicación. El 89% de los directivos encuestados por Reuters se compromete a virar hacia fórmulas de trabajo más flexibles, pero la mayoría (64%) desea que su plantilla acuda a la redacción de forma presencial algunos días de la semana. Una quinta parte incluso quiere volver al trabajo presencial en su totalidad, lo que indica que también hay reticencias al modelo híbrido.

Existe por tanto un interés en investigar la evolución del teletrabajo en el ecosistema mediático post-covid. Este estudio pretende analizar la implantación del teletrabajo en los medios y, a raíz de los aprendizajes obtenidos, la posible adopción tras la pandemia de modelos híbridos que combinen la presencialidad de los profesionales en la redacción junto con el teletrabajo. Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

- 1) Analizar la percepción de los profesionales y expertos sobre el teletrabajo en los medios, así como la adaptabilidad de las cabeceras periodísticas a esta fórmula.
- 2) Explorar las estrategias seguidas por los medios de comunicación una vez ha remitido la gravedad de la pandemia y la obligación de recurrir a la fórmula del teletrabajo de manera forzosa.

De este modo, se formulan estas preguntas de investigación:

PI.1. ¿Qué percepción tienen los profesionales y expertos del ámbito periodístico sobre los modelos híbridos de trabajo en los medios?

PI.2. ¿Cómo se han adaptado los casos de estudio al teletrabajo y a las fórmulas híbridas tras los primeros dos años de pandemia?

PI.3. ¿Qué estrategia en cuanto al teletrabajo han seguido los medios una vez ha remitido la gravedad de la pandemia?

2. Metodología

Para recoger las percepciones del impacto del teletrabajo sobre los medios se realizaron entrevistas semiestructuradas con expertos de organizaciones de periodistas, consultorías, medios y universidades (n=22). Se partió de una propuesta de 50 expertos elegidos mediante un muestreo intencionado (Koerber y McMichael, 2008) basado en los criterios de conocimiento de la materia, perfil profesional, diversidad geográfica y paridad, puesto que estudios previos han constatado que pueden existir diferencias en el modo en que el género afecta a la experiencia de las trabajadoras y los trabajadores (Matthews et al., 2022). Las entrevistas a los expertos se realizaron entre enero y marzo de 2021 por vía telemática, y sus respuestas fueron posteriormente anonimizadas. En la muestra también se buscó la diversidad en otros ámbitos: se recogen declaraciones de profesionales de medios nativos digitales y de matriz impresa, y expertos de universidades tanto privadas como públicas.

A los entrevistados se les pidió que identificaran las innovaciones periodísticas más relevantes de los últimos años, como parte de un proyecto mayor, y entre ellas se identificó el teletrabajo. Así, sus percepciones sobre el teletrabajo surgieron como consecuencia indirecta, permitiendo contextualizar su importancia y el potencial del teletrabajo implantado tras la pandemia.

Tabla 1. Listado anonimizado de expertos

Cargo	Área	Ubicación	Género	Edad
Director de Diseño	Medios	Madrid	Hombre	38
Editor Jefe	Medios	Madrid	Mujer	40
Profesor de Periodismo	Universidad	Pamplona	Hombre	50
Profesor de Periodismo	Universidad	Sevilla	Hombre	45
Profesor de Periodismo	Universidad	Madrid	Hombre	45
Profesor de Periodismo	Universidad	Murcia	Hombre	45
Profesor de Periodismo	Universidad	Madrid	Mujer	35
Director de Innovación	Medios	Madrid	Hombre	40
Jefe de Contenidos	Medios	Madrid	Hombre	60
Consultor de audiencias	Consultoría	Madrid	Hombre	38
Consultor de audiencias	Consultoría	Madrid	Hombre	55

CEO	Consultoría	Madrid	Hombre	58
CEO	Startups	Madrid	Hombre	42
Analista	Startups	Madrid	Mujer	42
Jefe de Comunicación	Asociaciones	Londres	Hombre	40
Jefe de Comunicación	Asociaciones	Madrid	Hombre	35
Presidente	Asociaciones	Valencia	Mujer	35
Jefa de Producto	Medios	Madrid	Mujer	44
Subdirector	Medios	Madrid	Hombre	44
Fundadora	Startups	Barcelona	Mujer	49
CEO	Medios	Madrid	Mujer	54
Jefe de Innovación	Medios	Barcelona	Hombre	53

Fuente: elaboración propia

En una segunda etapa se aplicó la metodología del estudio de caso, considerada una herramienta válida en la investigación cualitativa que permite entender el fenómeno estudiado en su propio contexto (Yin, 2003: 13). El estudio de caso pone a disposición de los investigadores numerosas fuentes de información, como las entrevistas, la observación directa, los registros y otros documentos (García-Avilés y Carvajal, 2008: 226). La selección de las organizaciones periodísticas también siguió un método de muestreo intencionado de dos casos de estudio que, pese a afrontar el mismo desafío, optaron por estrategias diferentes sobre el teletrabajo.

Se seleccionaron los casos de eldiario.es, y Heraldo de Aragón en función de distintos factores. En primer lugar, ambos medios cuentan con sede en dos de las cuatro comunidades autónomas con más incidencia del teletrabajo en España: la Comunidad de Madrid y Aragón (INE, 2022). La Comunidad de Madrid es la región donde más personas teletrabajan (19,9%), mientras que Aragón es la cuarta (7,3%). Asimismo, se consideraron las diferencias naturales entre ambas cabeceras. Por un lado, eldiario.es es un medio nativo digital con sede en Madrid que cuenta con apenas una década de existencia y una creciente base tecnológica. Por otro, Heraldo de Aragón es un periódico regional líder que ha implantado una transformación digital profunda. Otro factor relevante fue la diversidad en su estructura empresarial y la pertenencia a un grupo mediático (Artero-Muñoz et al., 2021). Heraldo de Aragón ejemplifica la alta concentración mediática en el mercado español al formar parte de un conglomerado nacional. En

cambio, según estos autores, eldiario.es se encuadra en la categoría de “grupo sectorial” y no se considera un grupo, sino una empresa de comunicación.

Los investigadores desarrollaron una observación participante en las redacciones de ambos medios en la semana del 14 de marzo de 2022 que incluyó la asistencia a reuniones, entrevistas con profesionales y conversaciones informales con empleados en el centro neurálgico de la organización del trabajo. También se mantuvieron dos entrevistas *online* con periodistas que teletrabajaban. La observación participante resulta esencial en el análisis de un tema como el teletrabajo, que afecta a la presencialidad, los flujos de trabajo y la disposición física de las redacciones, ya que permite reconstruir una realidad empírica y teórica y reflejar su problemática (Rivas de Milano y Morales, 2006: 237).

Entre marzo y septiembre de 2022 se entrevistó en profundidad a dos profesionales con cargos de responsabilidad en cada medio. En eldiario.es se entrevistó a Rosalía Lloret (CEO), y a Marcos García, de la sección de pódcast; en Heraldo de Aragón se entrevistó a Mikel Iturbe, director, y a Elena de la Riva, responsable de SEO. Las entrevistas abordaron cinco ejes principales: su visión sobre el teletrabajo y su continuidad, el nivel de adaptación para prescindir de la presencialidad, el flujo de trabajo durante la pandemia, el uso de los equipos informáticos y los espacios, y las características organizacionales que favorecieron o perjudicaron la adaptación al teletrabajo.

3. Resultados

Presentamos los resultados de la investigación agrupados en dos apartados según el origen de los datos: las entrevistas con los expertos del ámbito profesional y académico, y el análisis de cada caso de estudio.

3.1. Análisis sobre la percepción del teletrabajo según los expertos

Siete entrevistados destacan que la introducción súbita de sistemas que facilitaran el teletrabajo cambió la visión que los directivos de muchos medios tenían hasta el momento. El subdirector de una cabecera nacional afirma que antes de 2020 habría sido “inconcebible” alumbrar un producto periodístico de forma remota como se hizo durante la pandemia. Sin embargo, ante la obligada adaptación a la situación, se demostró que muchas de las funcionalidades rutinarias de las redacciones podían ejercerse a distancia sin perjudicar en exceso el producto periodístico. En palabras de otro entrevistado, la crisis sanitaria rompió el “tabú” de que se podía hacer un periódico sin que nadie pisara la redacción, y reabrió un debate sobre las fórmulas de organización futuras. “¿Hasta qué punto es necesario trabajar presencialmente si se puede de forma remota?”, plantea el director de un medio nativo digital, que vaticina un cambio de paradigma que ponga fin al trabajo totalmente presencial en la mayoría de las redacciones.

Según estos expertos, el teletrabajo surge como una innovación en el ámbito de la organización periodística, ya que implica la adaptación a un sistema virtual positivo para la empresa por la implantación de nuevas prácticas periodísticas, el aumento de la colaboración en equipo, un papel más proactivo por parte de los directivos y cambios incrementales en la cadena de valor.

Los expertos subrayan algunas ventajas del teletrabajo tales como el incremento de la productividad y de la concentración por parte de los trabajadores. La presidenta de una asociación profesional de periodistas ejemplifica este punto con las ruedas de prensa retransmitidas en directo: “Si tienes que actualizar una web de manera rápida, te conectas a YouTube y elaboras la información al instante. Te permite trabajar la información de una manera más inmediata, atendiendo al mismo tiempo a la rueda de prensa”. Sin

embargo, también advierte que estas fórmulas pueden traer consigo algunos inconvenientes, como la limitación de la capacidad de repreguntar.

En este sentido, algunos expertos apuntan a la falta de interacción personal –con las fuentes y entre los propios periodistas– como uno de los mayores riesgos del teletrabajo, lo que puede mermar la creatividad en los procesos productivos y la calidad del producto. “Tener un cierto roce es necesario para que surjan las ideas y para que los equipos se conformen. Hemos aprendido a relacionarnos de otras maneras, pero eso no se debería perder”, afirma un experto. En su opinión, las gerencias de los medios deben mantener las redacciones como “centro neurálgico de la información”, en lugar de priorizar el ahorro de costes que supondría eliminarlas. En esta línea, varios entrevistados señalan que en los medios audiovisuales la aplicación del teletrabajo resulta más complicada.

Los expertos subrayan que el teletrabajo resulta útil en situaciones como la pandemia pero no puede sustituir totalmente al trabajo presencial. La creatividad proviene de que los profesionales “se codeen” e intercambien ideas. En cierto modo, como subraya una experta, “el teletrabajo saca lo mejor y lo peor de los equipos”. Si un equipo no está suficientemente unido, los problemas se multiplican; si está unido, en cambio, prevalece un ambiente de colaboración y creatividad. Además, la hibridación de los recursos tecnológicos y las circunstancias del entorno doméstico desencadenaron problemas de productividad, de salud mental y de equilibrio entre el trabajo y la vida privada, ya que los periodistas a menudo compartían su entorno laboral en casa con otros miembros del hogar.

La experiencia acumulada durante el teletrabajo propició un aprendizaje organizativo en las redacciones. Algunos entrevistados sostienen que el concepto de oficina y teletrabajo cambiará permanentemente, aumentando la flexibilidad y la colaboración. Según el jefe de diseño de un diario, “las redacciones físicas están heridas de muerte porque son caras e insostenibles. El modelo clásico va a desaparecer”. En opinión de este directivo, el teletrabajo podría facilitar la retención del talento y la incorporación de nuevos perfiles profesionales.

Algunos expertos mencionaron consecuencias positivas y negativas del teletrabajo sobre la salud mental de los empleados y sus condiciones laborales. El director de innovación de un grupo mediático señaló que la calidad de vida de los empleados podía mejorar ya que teletrabajar facilitaba la conciliación con las tareas del hogar, las obligaciones familiares y el tiempo libre, sobre todo gracias a la eliminación de los desplazamientos. Otro experto subrayó las ventajas del teletrabajo para la plantilla: “Las redacciones se convierten en espacios de conveniencia para que el periodista decida en función de las condiciones en las que puede hacer mejor su trabajo. Es una gran inversión en salario emocional”. Sin embargo, como apunta otro experto, algunos aspectos pueden repercutir negativamente sobre los empleados. Por ejemplo, los costes de luz, conexión o teléfono no deberían ser asumidos por los periodistas, podrían agravar algunas situaciones de precariedad que ya sufre la profesión y la sobrecarga de teletrabajo que aumente los niveles de ansiedad o estrés en los trabajadores.

Los expertos del ámbito profesional y académico coinciden en que, una vez superada la situación excepcional tras la pandemia, los medios optarán por fórmulas híbridas que combinen la presencialidad con el teletrabajo. El covid-19 ha servido a los directivos de estas organizaciones como banco de pruebas obligatorio para una modalidad de teletrabajo cuyos beneficios se intuían, pero que hasta la fecha no había encontrado un estímulo suficiente para implementarse.

3.2. Análisis de los casos de estudio

3.2.1. *eldiario.es*

Eldiario.es es un medio nativo digital lanzado el 18 de septiembre de 2012 y editado por Diario de Prensa Digital, S. L., cuyo socio mayoritario es el director y fundador, Ignacio Escolar. A finales de 2022, *eldiario.es* contaba con 120 empleados a jornada completa, y otras 75 personas contratadas en su red de medios locales asociados en casi todas las autonomías. Más del 70% de la compañía es copropietaria del medio, entre los que figuran miembros del equipo redaccional.

Esta cabecera ha destacado desde su fundación por su estrategia empresarial y su modelo de membresía, que alcanzó un pico durante el confinamiento al pasar de los 36.000 a los 56.000 socios en cuestión de semanas (Oliden, 2021). En 2014, este medio fue clasificado como uno de los medios más innovadores de España (de Lara et. al, 2014) principalmente por el carácter disruptivo del mencionado sistema de socios, que sirvió de referente para la evolución del negocio digital de otros medios internacionales como *The Guardian* (Carvajal et al., 2022).

El 10 de marzo de 2020, toda la plantilla de *eldiario.es* recibió un correo electrónico con órdenes de abandonar la redacción para trabajar en sus domicilios. En febrero de 2021, de acuerdo con la CEO de la compañía, Rosalía Lloret, el teletrabajo seguía siendo el sistema dominante en el medio. Pero por aquel entonces ya se exploraba la posibilidad de adoptar el trabajo híbrido como solución. A finales de 2021, la plantilla respondió a una encuesta que arrojó una amplia mayoría a favor de implantar un sistema que alternara trabajar en la redacción y el propio domicilio.

3.2.2. *El modelo híbrido de eldiario.es*

La adaptabilidad al teletrabajo aumentó en *eldiario.es* durante la pandemia, especialmente a la hora de coordinar reuniones grupales. Con la implantación de las herramientas de comunicación *online*, se difuminaron algunas de las estructuras jerárquicas de la compañía y la toma de decisiones se volvió más horizontal. Además, esto permitió a los profesionales conocerse mejor a nivel personal y mejoró la cohesión de los equipos. “Mientras teletrabajaba llegué a conocer mejor a otros profesionales que cuando despachaba rápidamente con ellos en la redacción. Pude conocer a los compañeros de forma diferente”, subraya la CEO de la empresa. Según los entrevistados, tras la pandemia en *eldiario.es* predomina una relación laboral positiva basada en la confianza, el respeto y la comunicación abierta.

La relevancia de la estrategia de este nativo digital reside en las decisiones tomadas en el posconfinamiento: a finales de 2022 la redacción todavía no había vuelto a recuperar su presencialidad al 100%, y la estrategia del medio apunta a que siga así a largo plazo, ya que se ha optado por una fórmula híbrida, una “vuelta mixta”, como la describen los profesionales entrevistados. De acuerdo con la gerente, el teletrabajo esconde diversas ventajas, sobre todo en términos de productividad: “Todo el mundo se ha dado cuenta de que parte del trabajo de un periodista, como escribir un artículo, lo hace mejor en casa sin el ruido de la redacción”. No obstante, en *eldiario.es* coinciden en que el proceso de creatividad, intercambio de ideas y selección de temas editoriales depende en mayor medida de la presencialidad.

Ante esto, el periódico puso en marcha una serie de cambios estratégicos, que apuntan tanto al capital humano como al espacio físico de la redacción. En primer lugar, todos los trabajadores fueron encuestados a la vuelta del confinamiento. Y para sorpresa de la directiva, que esperaba una respuesta negativa al teletrabajo, la plantilla se mostró favorable a mantener la fórmula, aunque con matices. De acuerdo con los datos facilitados por eldiario.es, la mayoría del personal apostó por un modelo en el que hubiera dos días de presencialidad y tres de trabajo en remoto. También se votaron otras opciones similares, que abarcaban implantar tres o cuatro días de presencialidad. En casi todos los casos, el teletrabajo seguía presente en las respuestas. De esta manera, se siguió la tendencia descrita anteriormente en el estudio del Reuters Institute, en el cual el 89% de los directivos encuestados estaba de acuerdo con implantar el modelo híbrido.

Ante ello, la dirección reformó la redacción y redujo el número de puestos de trabajo, creando “puestos calientes” o *hot desks*. Los trabajadores tienen un ordenador portátil asignado, pero no hay asientos establecidos y los puestos pueden ser ocupados por cualquier profesional de la redacción, según la conveniencia de cada momento y proyecto concreto. Este nuevo estándar de movilidad en la redacción solo se incumple en el caso de algunas posiciones estratégicas que están cubiertas por profesionales con un sitio fijo, como explica García.

Estos cambios, sumados a los buenos resultados económicos durante la pandemia, han permitido a eldiario.es aumentar su plantilla hasta el punto de que actualmente sería imposible volver al nivel de presencialidad previo a la crisis sanitaria. “Si todo el mundo viniera físicamente a la redacción, no cabríamos. No se puede ir a un sistema de presencialidad al 100% porque la redacción ya no está preparada físicamente”, sostiene García. Por lo tanto, la dirección asegura que esta transformación permite un mayor aprovechamiento del espacio y repercute positivamente, ya que disponen de más salas de reuniones y zonas para eventos con los socios.

Durante el proceso de transformación, los directivos y la redacción compartieron una postura similar. Según las personas entrevistadas, la adopción del modelo híbrido partió de la escucha hacia los trabajadores, y así lo constata la encuesta que se llevó a cabo, donde el conjunto de la plantilla tuvo la oportunidad de expresar su voluntad con respecto al cambio de sistema. De hecho, el modelo híbrido de trabajo no solo ha sido adoptado por los puestos intermedios, sino también por la propia dirección de la empresa. “La gente no está toda a la vez todo el tiempo, sino que unos van un día y otros otro”, describe la CEO. Sin ir más lejos, de acuerdo con los entrevistados, el director del periódico, Ignacio Escolar, también opta por el sistema 3x2 (tres días presenciales, dos en teletrabajo). Asimismo, el subdirector del medio, Juanlu Sánchez, desarrolla su actividad desde Sevilla, acudiendo ocasionalmente a la redacción y manteniendo un sistema de teletrabajo, en la práctica, de forma cuasipermanente.

Al hilo de estas argumentaciones, un experto destaca el modelo de eldiario.es porque implica una “innovación radical ya que han hecho obras en su redacción para que los profesionales sólo vayan a trabajar una o dos veces a la semana”. El teletrabajo se ha instaurado “de manera estable” porque los empleados así lo han elegido.

3.2.3. *Heraldo de Aragón*

Heraldo de Aragón es un periódico fundado en Zaragoza en 1895 por Luis Montestruc Rubio, cuya información se centra en la Comunidad de Aragón. Cuenta con delegaciones en Huesca y Teruel y una plantilla de 120 empleados. Forma parte del Grupo Henneo al que pertenecen 20 Minutos, LaInformación o SportYou. Durante el primer mes del confinamiento, Heraldo de Aragón

registró más de 6,2 millones de lectores únicos según Comscore. El número de visitas en la edición digital aumentó un 52% con respecto al año anterior (La Información, 2020).

En marzo de 2020, casi la totalidad de la plantilla abandonó la redacción para trabajar desde casa. Se estableció un retén de directivos para mantener las actividades esenciales y la publicación de la edición impresa. Una vez finalizado el primer estado de alarma, el 21 de junio de 2020, los trabajadores regresaron de forma paulatina a la oficina, si bien se establecieron múltiples protocolos sanitarios para salvaguardar su seguridad.

3.2.4. La estrategia de Heraldo de Aragón hacia la presencialidad al 100%

A diferencia de lo que ocurrió en eldiario.es, la adaptabilidad al teletrabajo en el Heraldo de Aragón no arrancó con la crisis sanitaria. Por el contrario, la dirección había decidido previamente dotar a los empleados de recursos para teletrabajar, a raíz del proceso de transformación digital implantado en el último lustro. Todos los periodistas cuentan con un ordenador portátil de empresa y un punto de anclaje en sus puestos de trabajo. De este modo, el ordenador funciona como dispositivo portátil cuando los empleados teletrabajan y como CPU cuando permanece anclado a su lugar de trabajo.

De acuerdo con el director, Mikel Iturbe, esto permite aumentar la flexibilidad de los periodistas en la redacción. El objetivo principal es que el trabajo en este espacio pueda trasladarse de forma remota, para que cualquier redactor “pueda trabajar desde cualquier parte de Aragón o España”. El Heraldo buscaba mayor agilidad en su producción, y al haberse implantado antes de la irrupción del covid-19, permitió adaptarse con más rapidez. “El día que llegó la pandemia, la gente cogió su portátil y se fue a trabajar a casa. No hubo nada especial”, afirma el director, que apunta que introdujeron algunos ajustes para mejorar las conexiones en el *software* de comunicación empleado, Microsoft Teams.

Por su parte, Elena de la Riva, responsable de SEO, también sostiene que la transición del puesto de trabajo al hogar fue prácticamente inexistente: “Aquí fue: mañana a casa, y ya está”. Si bien recuerda que en el departamento de desarrollo de audiencias al que pertenece, el teletrabajo era especialmente habitual debido a que algunas personas del equipo trabajan desde Madrid. La entrevistada afirma que en la actualidad “prácticamente” no han cambiado en el método de trabajo, pero advierte de que se trata de una excepción por la naturaleza del equipo.

Los principales objetivos que ambos entrevistados mencionaron sobre la implantación del teletrabajo fueron garantizar la coordinación, la flexibilidad de los procesos y el seguimiento de las condiciones laborales. Los periodistas se adaptaron rápidamente al teletrabajo y en la primera semana de confinamiento se establecieron nuevos protocolos de comunicación. La mayoría de los profesionales trabajaron en turnos continuos, reforzados los fines de semana, porque había demasiada información que debían cubrir. Según Iturbe, apenas cambiaron las rutinas productivas en la redacción virtual en comparación con la física: “Mantuvimos el 99% de las cosas que hacíamos antes porque cuando tienes una duda, si no tienes una respuesta, empieza el caos. En cambio, si sigues las mismas rutinas, todo funciona”.

Ambos entrevistados inciden en que el teletrabajo adolece de diversos inconvenientes. El principal para Iturbe es el perjuicio sobre la colaboración entre compañeros, lo que supone uno de los motivos por los que no se instauró un modelo remoto. “El periodismo es un esfuerzo de inteligencia colectiva, y el vernos las caras, aportar criterio, tener una voluntad colaborativa... el teletrabajo lo dificulta. Aquí muchos problemas se solucionan levantando la cabeza y consultando a un compañero”, afirma el

director. Desde Heraldo de Aragón sostienen que el teletrabajo “es efectivo para cuestiones puntuales, ordenadas y sostenibles, pero no estructurales”.

Por ello, la dirección optó por una estrategia opuesta a eldiario.es, y retomó la presencialidad cuando decayó el primer estado de alarma. En junio de 2020 los periodistas empezaron a retomar su puesto en la redacción y, en otoño de ese año, el Comité de la Empresa anunció la vuelta a la presencialidad, salvo algunas excepciones para aquellos trabajadores que tuvieran alguna patología, hijos o personas mayores a su cargo, así como equipos que no forman parte de la redacción de manera estricta (Audiencias, SEO, etc.).

Entre finales de 2020 y principios de 2021, en la empresa se respiró un ambiente de disensión, de acuerdo con algunos trabajadores. Una profesional señala que empezaron a surgir miedos, tensiones y comparaciones entre compañeros. Según esta fuente, gran parte de la redacción ponía en duda la necesidad de tener que volver al modelo totalmente presencial cuando durante varios meses el trabajo se había organizado a la perfección de manera virtual, con éxito de audiencia.

Esta visión contrasta con lo expuesto por la dirección, que incide en que la plantilla aceptó estas decisiones. No obstante, desde la directiva y desde la redacción sostienen que durante el último trimestre de 2020 el escenario de trabajo fue flexible, y nunca se obligó de manera taxativa a los redactores a volver al periódico hasta que la pandemia no remitió. En este sentido, trabajadores ajenos a la gerencia explican las razones de la dirección para fomentar la presencialidad: la posible descoordinación del trabajo, falta de aliento, de pulso informativo y de compañerismo con los redactores que sí habían tomado como una obligación volver a la redacción, quizá presionados por su compromiso con el periódico o por órdenes directas de sus jefes.

Asimismo, desde la dirección afirman que la productividad individual de los periodistas aumentó mediante el teletrabajo, pero que dicho factor no fue suficiente como para implementar un sistema híbrido que sustituyera a la presencialidad: “Para producir, un trabajador se encierra en casa y empieza a publicar muchas piezas. Pero esto no es una fábrica de hacer churros, se trata de que haya un sentido, el valor de la coordinación y el valor del criterio periodístico. Para que se sostenga, debe existir la coordinación del resto de personas del periódico y que el director tenga influencia sobre esa voluntad informativa”, señala Iturbe. El director de Heraldo defiende la importancia del entorno presencial en la toma de decisiones y en los procesos de producción del diario, que facilitan el feedback y el intercambio de ideas entre los periodistas. Desde junio de 2020, se optó por retomar el modelo de redacción jerarquizada, con reuniones presenciales y flujos de trabajo basados en la presencialidad de los profesionales. La dirección sostiene que el periódico no debía perder su identidad como consecuencia del teletrabajo porque se trata de un medio con perfil editorial. En el caso de otros perfiles, como los técnicos, ingenieros o profesionales más cercanos al producto que al contenido, se mantuvo el teletrabajo debido a que podían realizar las tareas desde su hogar sin alterar los flujos de trabajo ni el producto periodístico. “En la redacción nos dedicamos a contar cosas de forma ordenada y es importante que nos coordinemos todos de modo presencial”, subraya el director.

4. Discusión

Los resultados permiten analizar la estrategia de los medios ante la implantación del teletrabajo y el surgimiento de fórmulas híbridas dos años después del comienzo de la pandemia. En este sentido, se confirma la existencia de posturas contrapuestas en cuanto a la adopción de estos procesos organizativos. Aunque ambos casos de estudio desarrollaron estructuras para implantar el

modelo híbrido, Heraldo de Aragón eligió no adoptar esta práctica como norma, mientras que el funcionamiento de la redacción de eldiario.es mutó de forma permanente. Estos resultados evidencian las dificultades para generalizar hojas de ruta estratégicas entre los medios de diferente matriz y naturaleza (Küng, 2015). Asimismo, ponen de relieve la relevancia de la cultura organizacional de las empresas mediáticas en la toma de decisiones.

Existe una estrecha relación entre la innovación desarrollada durante los periodos de crisis y las modificaciones implantadas en el ámbito de la organización. De acuerdo con los expertos entrevistados en la primera etapa de la investigación, la implantación del teletrabajo ha acelerado un proceso de transformación digital ya que inmediatamente los medios pusieron en marcha planes estratégicos que, en otras circunstancias, habrían requerido de un mayor tiempo de concepción y desarrollo. Por lo tanto, estos cambios pueden considerarse como resultado de la innovación en un momento de crisis (Kung, 2013).

El teletrabajo ha generado evidentes consecuencias sobre el ecosistema de innovación (Babina, Bernstein y Mezzanotti, 2020), no solo puramente económicas, como la necesidad de adquirir material o el abaratamiento de costes tras el abandono de las redacciones. En esta línea, los expertos consultados en la primera etapa sostienen que el impacto de la irrupción del teletrabajo (PI1) ha sido decisivo, especialmente por su capacidad para remodelar la forma en la que se comparten ideas y se establecen los flujos de trabajo.

Dichos entrevistados también advierten sobre múltiples riesgos que ponen en peligro la calidad del producto periodístico y los propios cimientos de la cultura organizacional de los medios, como señalan Henderson et al. (2022). En consonancia con la literatura, los resultados del estudio muestran que la falta de presencia física puede reducir la capacidad de compartir conocimiento a través de la interacción informal con el resto de compañeros, derivando incluso en el aislamiento social (Libert, Le Cam y Domingo, 2021) o en situaciones de precariedad (de Pablos et al., 2002). Como señalaba el director de Heraldo de Aragón, la labor periodística parte de un esfuerzo de inteligencia colectiva, por lo que el teletrabajo dificultaría la posibilidad de aportar criterio y, más concretamente, tener una voluntad colaborativa. Varios expertos entrevistados destacan que, a pesar de que el teletrabajo ha demostrado ser beneficioso para la productividad (Bloom et al., 2015), en la labor periodística sigue siendo crucial la interacción informal entre colegas para facilitar el aprendizaje (Allen et al., 2015) y acometer tareas urgentes o complejas (Battiston et al., 2017).

Una cuestión relevante alude a lo que se pierde en la comunicación virtual frente a las conversaciones presenciales. Algunos profesionales añoraban la comunicación cara a cara en las decisiones que conforman el trabajo diario en la redacción. Sin embargo, usar herramientas *online* también permitió pensar de forma diferente y abordar los temas desde ángulos originales. Como indican estudios previos, el teletrabajo puede aumentar el intercambio de conocimientos y reducir la brecha de comunicación en los equipos (Bunce, Wright y Scott 2018).

La adaptabilidad al teletrabajo se ha constatado como alta en los casos de estudio (PI2). A pesar de que Heraldo de Aragón no ha continuado con el teletrabajo en la época post-covid, la dirección introdujo los cambios necesarios para facilitar los desplazamientos de la plantilla, incluso con carácter previo a la pandemia. En el eldiario.es, los cambios organizativos se efectuaron de manera forzosa por la crisis sanitaria, con un alto grado de flexibilidad para afrontar los imprevistos (Baumann, 2013). Asimismo, en este caso se aprecian algunas similitudes con la teoría de Nagy et al. (2014), que sostiene que las empresas emergentes presentan una ventaja competitiva al gozar de mayor flexibilidad. De este modo, eldiario.es muestra signos de jerarquías poco rígidas y

horizontales, como refleja la consulta realizada a la plantilla sobre la adopción del modelo híbrido. Dicha flexibilidad a su vez supondría un catalizador de innovación en el ámbito organizativo (Baumann, 2013: 79).

Con respecto a la perpetuación de las fórmulas híbridas en las redacciones (PI3), eldiario.es ejemplifica lo que auguraba el estudio del Reuters Institute (2021): la dirección ha apostado claramente por el modelo híbrido. Sin embargo, la mayoría de profesionales consultados en dicho estudio deseaba que la plantilla estuviera físicamente en la redacción durante varios días a la semana. Esto concuerda con las declaraciones de los trabajadores sobre los riesgos de la pérdida de creatividad si se instaura el teletrabajo de forma total y permanente en la empresa.

Asimismo, el estudio del Reuters Institute indica que una quinta parte de los directivos optaba por regresar a la presencialidad total, como ha constatado esta investigación en Heraldo de Aragón, cuyos responsables muestran reticencias a adoptar el sistema híbrido. En este caso, se podría establecer una relación de “resistencia” en los términos en los que apunta Davies (1977). Heraldo de Aragón ha mostrado en su estrategia indicios de “oposición racional al cambio,” como describe este autor, ya que basó su decisión de rechazo en análisis razonables que determinan que los costes de la fórmula híbrida son mayores que los beneficios.

Las declaraciones de los entrevistados en ambos casos de estudio apoyan las afirmaciones anteriores de los expertos del ámbito académico y profesional. Las primeras hipótesis de estos destacan el aumento de la productividad, la pandemia como motor de innovación e impulso del teletrabajo –como en eldiario.es– y el aprendizaje organizativo asumido por los profesionales en las redacciones. Pero, además, también comparten con los directivos de los medios analizados los principales factores negativos del teletrabajo: la pérdida de la interacción en los encuentros cara a cara, la importancia de un espacio físico como centro neurálgico organizativo y en algunos casos la merma de la creatividad e incluso de la calidad de los contenidos asociada al criterio periodístico, como mencionaba el director de Heraldo de Aragón.

La mera adopción del teletrabajo no es una innovación, pues existen evidencias de su implementación en los medios nacionales desde hace más de dos décadas (de Pablos et al., 2002). En cambio, los resultados evidencian las mejoras desarrolladas a partir del aprendizaje obtenido durante los meses de pandemia y la innovación que supondría la adopción de un sistema de trabajo híbrido. Las innovaciones organizacionales se relacionan con la mejora del desempeño empresarial en múltiples formas, mediante el incremento de la satisfacción de los empleados y el aumento de su productividad (Sapprasert y Clausen, 2012). De este modo, el modelo híbrido se erige como una innovación en la industria mediática por impulsar cambios incrementales, aunque todavía existe incertidumbre puesto que muchos medios que abogan por esta práctica todavía siguen buscando la mejor forma de aplicarla (Cherubini, 2021).

5. Conclusiones

El estudio muestra que, tras la disrupción generada por la pandemia, los medios han implantado estrategias para la reorganización del trabajo periodístico manteniendo la mayoría de las prácticas habituales de la redacción física e incorporando modelos híbridos que combinan el teletrabajo de forma parcial, lo que puede considerarse una innovación organizacional. Los periodistas han implementado nuevas prácticas productivas y protocolos de comunicación que permiten considerar el modelo híbrido de teletrabajo como una innovación que aumenta la colaboración y promueve una interacción más flexible entre los directivos y los

empleados. Una fórmula que, a diferencia del teletrabajo que se desarrolló durante los meses de pandemia (García-Avilés et al., 2022), no registra percepciones sobre fatiga laboral o estrés por parte de los periodistas.

Estas conclusiones avanzan el conocimiento sobre la evolución organizacional de las redacciones dos años después del inicio de la pandemia, en un entorno de normalidad, pero con un alto grado de experimentación sobre fórmulas óptimas de desempeño laboral. El teletrabajo evidencia la necesidad de analizar la innovación periodística sin aislarla del contexto en el que se desarrolla, lo que invita a seguir profundizando en cómo se implantarán estas fórmulas en los próximos años, sin perder de vista lo que ocurre en otras industrias culturales, algunas íntimamente relacionadas, como es el caso de la publicidad y la producción audiovisual. La publicidad, por su parte, también experimentó una demanda de contenido, en su caso propiciada por la reclusión en los hogares, al tiempo que sufría una crisis severa por la caída de la inversión (Corredor-Lanas, Marcos-Recio y Montañés-García, 2021). Las prácticas organizacionales en la producción audiovisual auspiciadas por el teletrabajo forzado durante el confinamiento subrayan la complejidad de coordinar equipos reducidos, la importancia de la tecnología y la adopción de rutinas que son un valioso aprendizaje y que pueden suponer nuevas formas de ejecución y creación (Blás, García y Moraleda, 2020).

Anteriores desarrollos tecnológicos ya propiciaron cambios sustanciales en las rutinas periodísticas, como demostró Usher (2014: 4) hace una década, cuando los profesionales se enfrentaban por primera vez al desafío de crear contenido periodístico sin perder de vista la inmediatez y la interactividad. Por ejemplo, la búsqueda de la participación por parte del público a la hora de configurar los contenidos para algunos profesionales suponía un valor añadido, mientras que para otros constituía una imposición (Usher, 2014: 17). Los cambios en las rutinas productivas a causa del confinamiento estuvieron propiciados por una situación ajena a la profesión, pero en la que, como antaño, los medios debían seguir satisfaciendo la demanda informativa, en este caso agravada por la incertidumbre sanitaria.

Los datos disponibles a finales de 2022 muestran cómo el trabajo remoto combinado con la presencialidad puede facilitar el aumento de la flexibilidad en las tareas, la colaboración entre los profesionales y el trabajo en equipo. Al mismo tiempo, la consolidación del modelo híbrido de teletrabajo ha supuesto un cambio organizativo sin precedentes en algunas redacciones, que ha acelerado la transformación digital. Cabe concluir que es previsible que los modelos híbridos se mantengan como una práctica habitual en las redacciones, reforzando la colaboración horizontal con una gestión organizacional que incremente la comunicación, la flexibilidad y la transparencia.

No obstante, la adopción de este sistema organizativo también presenta inconvenientes. El caso de Heraldo de Aragón ejemplifica algunos escollos relevantes en la aplicación del teletrabajo, como la pérdida de identidad con respecto al perfil editorial del medio, la dificultad para tomar decisiones urgentes en la cobertura, además del aislamiento y la posible falta de interacción con otros colegas. Por ello, diversos medios que asumen las fórmulas híbridas, evidenciadas tanto en los casos de estudio (eldiario.es) como en la literatura (Cherubini et al., 2021), siguen validando sus estrategias con respecto al teletrabajo, sin que se haya establecido una fórmula única y replicable en el conjunto de la industria mediática.

Esta investigación no está exenta de limitaciones, principalmente porque el análisis del impacto del teletrabajo procede únicamente de dos casos de estudio circunscritos al mercado mediático español. Sería pertinente ampliar la muestra en futuras investigaciones para extraer conclusiones más generalizables sobre los factores que condicionan la adopción del teletrabajo y los modelos híbridos. Asimismo, sería conveniente ampliar la medición de la percepción de los periodistas sobre estas cuestiones

mediante otras herramientas, como las encuestas, y realizar un estudio longitudinal que permita analizar la evolución de estos cambios con el paso del tiempo.

6. Agradecimientos

Este artículo ha sido traducido por Gareth Rhys-Jones López, a quien agradecemos su trabajo.

Este trabajo cuenta con el apoyo de la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, Fundación Alemana de Investigación), en el marco del proyecto “Journalism innovation in democratic societies: Index, impact and prerequisites in international comparison” (JoIn-DemoS)” (Project-ID 438677067).

7. Contribuciones específicas de cada autor/a

	Nombre y apellidos
Concepción y diseño del trabajo	Alicia de Lara, Dámaso Mondéjar y José Alberto García Avilés
Metodología	Alicia de Lara
Recogida y análisis de datos	Dámaso Mondéjar
Discusión y conclusiones	Alicia de Lara, Dámaso Mondéjar y José Alberto García Avilés
Redacción, formato, revisión y aprobación de versiones	Alicia de Lara y José Alberto García Avilés

8. Referencias bibliográficas

Alam, M. (2020). Organisational processes and COVID-19 pandemic: implications for job design, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(4), 599-606. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0121>

Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Archibugi, D., Filippetti, A. & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1247-1260. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.005>

Armbruster, H., Kirner, E. & Lay, G. (2007). Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH), Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy. European Commission. *Innovation papers*, 46, Luxembourg. <https://cutt.ly/RNdc9Eg>

Artero-Muñoz, J.P., Zugasti, R. & Hernández-Corchete, S. (2021). Media Concentration in Spain: National, sectorial, and regional groups. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27 (3), 765-777 <https://doi.org/10.5209/esmp.72928>

Babina, T.; Bernstein, A. & Mezzanotti, F. Crisis Innovation. *NBER Work. Papers* N.27851 2020. <https://doi.org/10.3386/w27851>

- Balasubramanian, S. & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>
- Battiston, D., Blanes, J. & Kirchmaier, T. (2017). Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams. *CEPR Discussion Paper*, No. 11924. ISSN 2042-2695. <https://n9.cl/jtgap>
- Baumann, S. (2013). Adapting to the brave new world: Innovative organisational strategies for media companies. In T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 77-92). Göteborg: Nordicom. <https://acortar.link/Hez8Wj>
- Belair-Gagnon, V. & Steinke, A.J. (2020). Capturing digital news innovation research in organizations, 1990–2018. *Journalism Studies*, 21(12), 1724–1743. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9): 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Blas, J. B., García, A. L. G. & Moraleda, I. J. M. (2020). COVID-19: contenidos audiovisuales a partir del uso de herramientas domésticas. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 25-61.
- Bleyen, V. A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. & Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28-51. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z.J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bunce, M., Wright, K. & Scott, M. (2018). Our newsroom in the cloud: Slack, virtual newsrooms and journalistic practice. *New Media & Society*, 20(9), 3381–3399. <https://doi.org/10.1177/1461444817748955>
- Carvajal, M., Mondéjar, D., Valero-Pastor, J. M., De-Lara, A., García-Avilés, J.A. & Arias-Robles, F. (2022). Las innovaciones periodísticas más destacadas en España (2010-2020): características e impacto organizacional, industrial y social. *Profesional de la información*, 31(3), 1-25. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.04>
- Cerezo, P. (2022). *Deconstruyendo los medios: cómo adaptar las empresas de comunicación al entorno digital*. Almuzara. ISBN: 978-84-17828-94-3
- Cherubini, F., Newman, N. & Nielsen, R.K. (2021). Changing Newsrooms 2021: Hybrid Working and Improving Diversity Remain Twin Challenges for Publishers. *Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism*. <https://n9.cl/8dvg5>
- Chua, S.J.L., Myeda, N.E. & Teo, Y.X. (2022). Facilities management: towards flexible work arrangement (FWA) implementation during Covid-19. *Journal of Facilities Management*, Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFM-09-2021-0101>
- Corredor-Lanas, P., Marcos-Recio, J.-C. & Montañés-García, F. (2021). Impacto de la pandemia Covid-19 sobre la publicidad. España como laboratorio de la crisis y de las tendencias comunicativas. *Profesional de la información*, 30(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.13>
- Davies, K. (1977). *Human behaviour at work: Organisational behavior*. New York, McGraw-Hill. ISBN-10:0070154899

- De-Lara, A., Arias-Robles, F., Carvajal, M. & García-Avilés, J.A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *Profesional de la información*, 24(3), 227-234. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.03>
- De Pablos, J.M., Pestano, J. & Martín, C.M. (2002). Periodismo y teletrabajo, dos viejos aliados. *Razón y palabra*, 29. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n29/jpablos.html>
- Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Ebersberger, B. & Kuckertz, A. (2021). Hop to it! The impact of organization type on innovation response time to the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, vol. 124(C), 126-135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.051>
- Feldman, M.S. & Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Fernández, M. L. R. (2021). *Tecnología y trabajo: el impacto de la revolución digital en los derechos laborales y la protección social*. Aranzadi/Civitas. ISBN-978-84-1345-480-1
- Fink, S.L., Beak, J. & Taddeo, K. (1971). Organizational crisis and change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(1), 15-37. <https://doi.org/10.1177/002188637100700103>
- González Alba, J.A. (2020). El teletrabajo para sobrevivir a la pandemia: hablan los periodistas. *Cuadernos de periodistas* (41), 21-36. <https://n9.cl/qaqht>
- García-Avilés, J.A. & Carvajal, M. (2008). Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production — The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence*, 14(2), 221-239. <https://doi.org/10.1177/1354856507087945>
- García-Avilés, J.A. (2021). Journalism as usual? Managing disruption in virtual newsrooms during the Covid-19 crisis. *Digital Journalism*, 9(9), 1239-1260. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1942112>
- García-Avilés, J.A., Arias-Robles, F., De Lara González, A., Carvajal, M., Valero-Pastor, J.M. & Mondéjar, D. (2022). How COVID-19 is revamping journalism: newsroom practices and innovations in a crisis context. *Journalism Practice*, online first. <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2022.2139744>
- Gómez, C.F. & Rodríguez, J.K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Contabilidad y Auditoría*, 115, 111-140. <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>
- González-Neira, A., Quintas-Froufe, N. & Scaglioni, M. (2023). El virus en la pantalla: hábitos de consumo de la audiencia televisiva en España e Italia (2019-2022). *Revista Mediterránea de Comunicación*. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.23463>
- Greene González, M. F., Cerda Diez, M. F. & Ortiz Leiva, G. (2022). Prácticas periodísticas en tiempos de pandemia de coronavirus. Un estudio comparado entre Chile y Colombia. *Revista de Comunicación*, 21(1), 195-213. Epub 14 de abril de 2022. <https://dx.doi.org/10.26441/rc21.1-2022-a10>

- Hall, R.E. (2015). Quantifying the lasting harm to the US economy from the financial crisis. *NBER Macroeconomics Annual*, 29(1), 71-128. <https://doi.org/10.3386/w20183>
- Henderson, K., Raheja, R. & Crowston, K. (2022). Communicating with the masses from isolation: What happened when local television journalists worked from home. *55th Hawaii International Conference on System Sciences* <http://hdl.handle.net/10125/80199>
- INE (2022). Incidencia del teletrabajo por Comunidades y Ciudades Autónomas. *Instituto Nacional de Estadística*. Madrid. <https://n9.cl/3hiq8>
- Iturbe, B. (1995). El Teletrabajo: un fenómeno económico y social. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, n. Extra 41, pág. 11-20. <https://n9.cl/6l83h>
- Kleeman, W.B. (1992). Hot Desks. *Facilities*, 10(9), 11-13. <https://doi.org/10.1108/EUM000000002204>
- Koerber, A. & McMichael, L. (2008). Qualitative Sampling Methods: A Primer for Technical Communicators. *Journal of Business and Technical Communication* 22(4), 454-473 <https://doi.org/10.1177/1050651908320362>
- Küng, L. (2013). Innovation, technology and organisational change. In Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (eds.). *Media innovations. A multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom, 9-12. <https://doi.org/10.13140/2.1.1328.9284>
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. London: Tauris. ISBN-10:1784534161
- La Información (2020). Henneo, el grupo de comunicación que más crece durante la crisis del COVID-19. *La Información*. 20 de octubre de 2022. <https://acortar.link/T0sdFh>
- Libert, M., Le Cam, F. & Domingo, D. (2021). Belgian journalists in lockdown: survey on employment and working conditions and representations of their role. *Journalism Studies*. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1944280>
- Martínez, L. & Díaz-Campos, J. (2021). *El futuro de la comunicación en México*. Dykinson. pp. 180-187. ISBN: 978-84-1377-807-5.
- Matthews, T.A., Chen, L., Omidakhsh, N., Zhang, D. & Li, J. (2022). Gender difference in working from home and psychological distress - A national survey of U.S. employees during the COVID-19 pandemic. *Ind Health*. 60(4): 334-344. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0077>
- Meier, K., Schützeneder, J., García-Avilés, J.A., Valero-Pastor, J.M., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Ferri, G., Wyss, V. & Saner, M. (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. *Journalism and Media*, 3(4), 698-714. <https://doi.org/10.3390/journalmedia3040046>
- Millward, L.J., Haslam, S. A. & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547-559. <http://www.jstor.org/stable/25146122>
- Nagy, B. G., Blair, E. S. & Lohrke, F. T. (2014). Developing a scale to measure liabilities and assets of newness after start-up. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 277-295. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-012-0219-2>
- Nadkarni, S. & Herrmann, P. O. L. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050-1073. <https://www.jstor.org/stable/20788808>

Noain Sánchez, A. (2021). Desinformación y Covid-19: Análisis cuantitativo a través de los bulos desmentidos en Latinoamérica y España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3), 879-892. <https://doi.org/10.5209/esmp.72874>

OECD/European Communities (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3d. ed., *OECD/EC*. <https://doi.org/10.1787/19900414>

Okubo, T. (2022). Telework in the spread of COVID-19. *Information Economics and Policy*, 60, [100987]. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100987>

Olaz, Á. & Ortiz, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. Esic. Madrid. ISBN: 9788418944499

Oliden, A. I. (2021). Pandemias, redacciones y el lugar del periodismo. *elDiario.es*. 20 de octubre de 2022. <https://n9.cl/h6qq8>

Olsen, R. K., Pickard, V. & Westlund, O. (2020). Communal news work: COVID-19 calls for collective funding of journalism. *Digital Journalism*, 8(5), 673-680. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1763186>

Park, I., Lee, J., Lee, D. Lee, C. & Chung, W.Y. (2022). Changes in consumption patterns during the COVID-19 pandemic: Analyzing the revenge spending motivations of different emotional groups. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, vol. 65(C). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102874>

Porcu, O. (2020). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism*, 21(10), 1556-1572. <https://doi.org/10.1177/146488491772459>

Raguseo, E., Gastaldi, L. & Neirotti, P. (2016). Smart work: Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout. *Evidence-based HRM*, vol. 4, núm. 3, pág. 240-256. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0004>

Rimbau-Gilabert, E., Lladós-Masllorens, J., Meseguer-Artola, A. & Sabadell-Bosch, M. (2022). ¿Qué necesito saber para facilitar el smart working en mi organización? *Oikonomics*, 19. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2222>

Rivas de Milano, S. & Morales Lesseur, O. (2006). Importancia del trabajo de campo en las ciencias sociales. *Geoenseñanza*, 11(2), 235-240. <https://n9.cl/4m2zm>

Salaverría, R. & Martínez-Costa, M.P. (2021). *Medios nativos digitales en España. Caracterización y tendencias*. Salamanca: Comunicación Social. ISBN: 978 84 17600 60 0

Sapprasert, K. & Clausen, T.H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 21 (5), 1283-1305. <https://doi.org/10.1093/icc/dts023>

Valero-Pastor, J. M. (2021). La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales. Los casos de El Confidencial y Quartz [Tesis Doctoral, Universidad Miguel Hernández de Elche]. <https://n9.cl/kuabj>

Valero-Pastor, J.M., García-Avilés, J.A. & Carvajal, M. (2021). Transformational Leadership and Innovation in Digital-Only News Outlets. Analysis of Quartz and El Confidencial. *Journalism Studies*, 22(11), 1450-1468. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1927153>

Vyas, L. & Butakhieo, N. (2021). The Impact of Working from Home during COVID-19 on Work Life Domains: An Exploratory Study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>