



Retegui, Lorena

Los procesos de organización del trabajo en la redacción de un diario : un estudio a partir del diario La Nación, en el contexto digital (1995-2013)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Retegui, L. (2018). *Los procesos de organización del trabajo en la redacción de un diario. Un estudio a partir del diario La Nación, en el contexto digital (1995-2013). (Tesis de doctorado). Bernal, Argentina : Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/838>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Los procesos de organización del trabajo en la redacción de un diario. Un estudio a partir del diario La Nación, en el contexto digital (1995-2013)

TESIS DOCTORAL

Lorena Retegui

retegui.lorena@gmail.com

Resumen

En esta tesis nos proponemos estudiar los procesos de organización productiva y del trabajo en una redacción de diario. El estudio da cuenta de los cambios en la redacción de *La Nación*, durante el período 1995-2013, en el contexto de una fuerte introducción de tecnologías de la información y la comunicación en las industrias culturales, que atravesó sus modos de producción, distribución y consumo.

El objetivo central que nos planteamos es analizar los cambios en los procesos de organización del trabajo de periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos y las evaluaciones que de ello hacen estos actores clave en la cadena de producción. Elegimos tomar como caso la redacción de uno de los diarios más tradicionales del país, quizás el más tradicional de todos y, al mismo tiempo, uno de los diarios pioneros en la aplicación de tecnologías digitales.

Como objetivos específicos nos proponemos: identificar las principales innovaciones tecnológicas en *La Nación*; analizar cómo fue la reconfiguración de oficios a partir del salto tecnológico que vivenció la rama de la prensa gráfica, desde la década de 1990; analizar las economías de tiempo asociadas a los procesos de trabajo en la redacción y en qué medida la aplicación de TIC afectó al trabajo creativo de periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos. Nos interesa también identificar qué tipo de coordinación y controles laborales se pusieron en práctica y reflexionar sobre aspectos centrales de las condiciones de trabajo.

La presente investigación se enmarca en la perspectiva teórica de la Economía Política de la Comunicación, e incorpora dimensiones clave de la Sociología Crítica del Trabajo, en un estudio basado en la metodología cualitativa y cuyas principales técnicas articulan entrevistas en profundidad y la observación directa de los procesos de trabajo en la redacción central de *La Nación*, que durante el período de estudio se ubicó en un edificio de la clásica esquina de Bouchard y Tucumán, en Ciudad de Buenos Aires. Esperamos con ello realizar un aporte a los estudios en comunicación y del trabajo en las industrias culturales, en el camino de comprender un poco más la labor periodística en un contexto de convergencia entre tecnología y sociedad que, de ningún modo, reconocemos como conclusivo.

Abstract

The aim of this dissertation is to study the processes of productive organization and the work done in a newspaper office. This study shows the changes in *La Nación* Newspaper Office, from 1995 to 2013, in a context of a considerable input of information about technologies and the communication in cultural industries, which went through their modes of production, distribution and consumption.

The central aim of this study is to analyze the changes in the work organization processes from journalists, graphic designers and photographers; and the appraisal this key agents make of the production chain. We have chosen one of the most traditional newspapers in the country, perhaps, the most traditional of all and, at the same time, pioneer in the implementation of digital technologies.

The specific aims are to identify the main technological innovations in *La Nación*, analyze how

the working reconfiguration was done due to the technological leap that the Press experienced since the 1990s; analyze the economies of time in relation to the working processes in the editorial office and to what extent the use of ICTs affected the creative work of journalists, graphic designers and photographers. We are also interested in identifying the coordination and labor controls which were put into practice and reflect upon the central aspects of the working conditions.

This research is framed within the theoretical perspective of the Political Economy of Communication and incorporates the key dimensions of the Critical Sociology of Work, a study based in the qualitative methodology, whose main techniques articulate thorough interviews and the direct observation of the work processes in *La Nación* main newspaper office which, at the time of the study, was located in a building in an old corner at Bouchard and Tucumán Street, Buenos Aires. We aim to contribute to the communication and working studies in the cultural industries in order to understand slightly more the journalistic work in a context of convergence between technology and society, which in any way consider definite.

Director: Dr. Martín Becerra

A la memoria de un amigo y un apasionado del periodismo,

Luciano “coqui” Gravellone

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mi director, Martín Becerra, porque fue un tutor permanente y una pluma atenta. Por su claridad conceptual, por ser un desatanudos. Desde el primer día, y hasta el último, respondió cada mail, comprendió los giros, las dudas y los paréntesis que hice en este largo recorrido. Martín no fue sólo pilar desde un lugar académico; lo fue también desde lo humano. Y gracias por confiar en mí y sumarme a diferentes trabajos colectivos, a partir de los cuales hice grandes amigos.

A todo el equipo unquiano de Investigación de Políticas Públicas. Va mi especial agradecimiento a Orne, por sus chateos teóricos, por su lectura, por sus críticas, su amistad y contagio de laburo. A Guille, por sus comentarios, sus chistes y su sinceridad; a Santi, mi coterráneo, por sus consejos y su buen humor. A Carla, por sus ocurrencias y sus charlas de terapia.

Un párrafo especial para Nati, por su cariño, su empuje, sus consejos sobre métodos de investigación y métodos para madres desbordadas. Gracias a Nadia, a Mauro y a Esteban, por estar al pie del cañón desde el mail o el teléfono. A Raúl por su solidaridad, su coherencia y sus charlas en el comedor de la Unqui.

Por su tiempo brindado y por animarse, mi agradecimiento a los trabajadores del diario *La Nación* que aceptaron este desafío. A mi amigo Fede, por convencerme de que pateara el tablero. A Rafa, por su ayuda constante, su infinita paciencia y por hacerme la vida más simple y maravillosa. A mis viejos y mi madrina, por el esfuerzo que años atrás hicieron desde Tres Lomas para que pudiera estudiar.

Finalmente, a todos los que de un modo u otro sostienen diariamente la educación pública y gratuita. Este trabajo se hizo en el marco de una beca de investigación de CONICET y fue posible por el espacio brindado en la Universidad Nacional de Quilmes. Incluyo, también, a la Universidad Nacional de La Plata, donde hice mi recorrido de grado. Por más esfuerzo individual que hiciera, sin educación pública y gratuita, jamás hubiera llegado a este momento.

SUMARIO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: EL DIARIO COMO INDUSTRIA CULTURAL

<i>Acerca del objeto de estudio y enfoque temporal</i>	13
<i>La importancia del objeto de estudio</i>	17
<i>Antecedentes del tema</i>	19
<i>Una mirada desde la Economía Política de la Comunicación</i>	27
<i>Un acercamiento a la Sociología del Trabajo</i>	33
<i>Rasgos de la industria del diario</i>	36
<i>Rasgos de la industria de prensa online</i>	40

CAPÍTULO 2: LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DEL TRABAJO

<i>Acerca del trabajo en las industrias culturales</i>	44
<i>La centralidad del trabajo creativo</i>	52
<i>El código del trabajo y el código laboral</i>	55
<i>La estrategia metodológica</i>	56
<i>2.4.1 La elección de las técnicas de investigación: entrevistas en profundidad y observación in situ</i>	59
<i>2.5 El mercado de trabajo y el marco jurídico de los trabajadores de prensa</i>	63

CAPÍTULO 3: EL DIARIO LA NACIÓN

<i>Ayer y hoy, desde un lugar rector</i>	78
<i>De la empresa familiar a la compañía</i>	80
<i>3.4 Las principales innovaciones entre 1995-2013</i>	87

CAPÍTULO 4: LOS PROCESOS DEL TRABAJO EN LA REDACCIÓN PAPEL

<i>El proceso productivo en general</i>	96
<i>Creación y Adquisición de contenido editorial</i>	100

<i>La transición hacia la digitalización</i>	100
<i>Los programas de diseño y edición, ¿un control centralizado?</i>	104
<i>Cualificación y descualificación de los oficios</i>	106
<i>El “efecto Crónica”, Internet y las plataformas de redes sociales</i>	116
<i>La fotografía, otro foco a partir de la digitalización</i>	122
<i>Selección y edición de contenidos</i>	130
4.3.1 Del trabajo de los editores	130
<i>Los procesos de trabajo, según pasan los años</i>	134
<i>El lector se cuele en las reuniones de tapa</i>	136
<i>Cerrar temprano para no perder la distribución</i>	138

CAPÍTULO 5: LOS PROCESOS DEL TRABAJO EN LA REDACCIÓN ONLINE

<i>5.1- Del proceso productivo y del trabajo en la redacción online. La división del trabajo y las principales tecnologías aplicadas</i>	145
<i>La meta del cero stock de tiempo, los horarios flexibles y la productividad</i>	148
<i>El rol de los lectores en los modos de producción de la web</i>	163
<i>La aplicación de sistemas de métricas: ¿código del trabajo?</i>	169
<i>De cómo los SEO se convierten en nuevos gatekeepers</i>	173
<i>5.6 Se busca diseñador que sepa programar</i>	175

CAPÍTULO 6: REDACCIONES (des)INTEGRADAS

<i>Apuntes sobre la convergencia</i>	182
<i>No ayudarás a tu prójimo</i>	186
<i>Resistencia a la polivalencia</i>	188
<i>6.4- ¿Política de web first?</i>	190
<i>6.5 [Nuestras] economías de tiempo</i>	191
<i>6.6- Reflexiones del capítulo sexto</i>	192
PALABRAS FINALES	195
BIBLIOGRAFÍA	220

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1. Trabajo taylorista. Trabajo neotaylorista.....	51
Cuadro 2. Organigrama básico de la redacción papel.....	99
Cuadro 3. División del Trabajo y Economías de tiempo en el antiguo diagramador.....	114
Cuadro 4. División del Trabajo y Economías de tiempo en el diseñador gráfico	115
Gráfico Nº 1: Evolución de la tasa de desocupación	66
Gráfico Nº 2: Evolución de los convenios colectivos	67
Gráfico Nº 3: Tasa de informalidad de los ocupados.....	68
Gráfico Nº 4: Circulación Neta paga de los dos diarios más vendidos en Argentina (1995-2013)	82
Gráfico Nº 5: Disposición espacial de la redacción central de la Nación durante el periodo de estudio.....	183

ANEXO

Listado de Entrevistas	235
-------------------------------------	------------

LISTA DE ABREVIATURAS

CMS: *Content Manager System*

DTI: *Digital Technology International*

EPC: Economía Política de la Comunicación

EPP: Estatuto del Periodista Profesional

IICC: Industrias Culturales

PC: Computadora Personal

SEO: *Search Engine Optimization*

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

UTPBA: Unión de Trabajadores de Prensa Buenos Aires

INTRODUCCION

Existe un consenso dentro de las ciencias sociales contemporáneas respecto a que asistimos a una nueva estructura social, atravesada por una revolución tecnológica sin precedentes desde la década de 1970 pero con mayor intensidad desde 1990. Así, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pasan a desempeñar un rol central (Castells, 1995, 1998, 2009; Harvey, 1998; Bauman, 1999, 2003) e impactan fuertemente en las industrias culturales, al afectarlas en todas las fases del proceso productivo y de valorización: creación, producción, edición, distribución y consumo (Zallo, 1992, 2007; Bolaño, 1995; Tremblay, 1996; Bustamante, 2003; Miège, 2006; Becerra y Mastrini, 2006; Mosco, 2009).

Ahora bien, esa revolución no es sólo tecnológica, sino social. Hay un diálogo entre un ambiente cultural que puso/pone en crisis a esas industrias tradicionales, que incluyen a los medios de comunicación, y un conjunto de dispositivos tecnológicos que motivaron/motivan esa crisis. Castells (1998) sostiene que si bien no es la sociedad la que exclusivamente designa el rumbo de la tecnología (ya que allí entran en juego diversos factores como la iniciativa y la creatividad personal), menos aún es esta última quien determina la evolución social. Lejos de posicionarnos frente a una mirada centralista del rol de las tecnologías, creemos que los cambios en la producción cultural son acompañados por mutaciones, también profundas, en las prácticas culturales. Una tecnología no concentra en sí misma rasgos que la devalen buena o mala; productiva o no productiva. No es autoexplicativa en el sentido de concentrar rasgos intrínsecos que la definan como artefacto (Pinch y Bijker, 1984). No existe algo así como la tecnología en sí misma; no es neutral sino que favorece unos fines específicos y obstruye otros (Feenberg, 2005). Las tecnologías se construyen en la apropiación que hacen los sujetos, en sus diversas interrelaciones tanto técnicas como sociales. De modo que las TIC y sus consecuencias en los modos de producción deben ser considerados a partir de un conjunto de procesos que las preceden y las acompañan, procesos económicos, políticos, sociales y culturales.

Una tesis que aborde las transformaciones productivas en los medios, como la presente, debe partir de la confluencia de esos factores para evitar el riesgo de simplificar los cambios a partir de la observación únicamente de las incorporaciones de artefactos que, en una perspectiva lineal, podría subestimar los procesos de negociación de sentido de los grupos que los utilizan; de los trabajadores, sus aceptaciones, resistencias y contradicciones.

En ese sentido, en esta tesis nos proponemos, por un lado, analizar los procesos de organización productiva y del trabajo en una redacción de diario en el contexto de la digitalización. Por otro lado, reflexionar sobre la apropiación que hacen de ello sus periodistas, diseñadores y fotógrafos. Al fin y al cabo estudiar el trabajo implica considerar

la subjetividad de los actores.

Una pregunta que nos hicimos en la génesis de esta tesis, y durante el recorrido de investigación, es por qué y para qué nos embarcábamos en estudiar los procesos de trabajo al interior de una industria tradicional y en retroceso, cuyo modelo de negocio es retado, cada vez más, por la dispersión de las audiencias al mundo digital¹, pero sobre todo por el crecimiento vertiginoso de dispositivos tecnológicos, fuentes de información y cambios en las prácticas y consumo de los medios de comunicación. El proceso y el resultado de este estudio nos trajo un poco de alivio ante esa ubicua pregunta. En definitiva, parece ser medular a cualquier investigador plantearse para qué estudiar lo que estudiamos y conocida su respuesta: en primer lugar porque nos gusta el tema. Y en segundo orden porque consideramos que será un aporte, en nuestro caso, para los estudios que abordan el trabajo y las rutinas de producción en los medios de comunicación.

Elegimos como caso la redacción de *La Nación*: fundado por el ex presidente Bartolomé Mitre, en 1870, es uno de los principales grupos editoriales del país, en términos de volumen de circulación y en términos de audiencia en la web, como así también en marcar agenda tanto desde sus páginas en papel como desde la puntocom. *La Nación* es uno de los medios más tradicionales en Argentina y de referencia nacional (Martini y Luchessi, 2004). Constituido en un “actor político – intelectual” planteó, independientemente del momento histórico, una postura de modelo de tradición para ubicarse como voz de autoridad (Sidicaro, 1993)². Desde su costado económico, se constituye en un medio que ondeó con éxito su gestión privada con lógica comercial, más allá de que las fuentes de ingreso en la prensa escrita en general se encuentran en crisis, amenazadas por la miríada de canales y fuentes de información que circulan actualmente. *La Nación* se constituye, además, como un medio pionero en el empleo de tecnologías digitales en el país³.

El estudio toma como punto de largada la década de 1990 por entender que es el período de mayor incorporación de TIC en la industria del diario en Argentina (Albornoz, 2005) cuyos principales efectos en los modos de producción implicaron el viraje a una gestión más profesionalizada y menos artesanal. Nuestro año base es 1995, fecha en que la empresa lanzó la versión digital *La Nación on Line*, convirtiéndose en el segundo diario en nuestro país, y el primero con alcance nacional, en tener presencia en Internet⁴. La empresa dispuso que la primera plantilla de trabajadores de la web trabajara en la redacción central, aunque fuera operacionalmente autónoma del diario en papel (Boczkowski, 2010). De todos modos, se hará referencia a años anteriores, entendiendo que el proceso que analizamos no se inicia con exactitud en 1995. Como corte de la tesis situamos el año 2013, en que la empresa se mudó del histórico edificio de calle Bouchard (Ciudad de Buenos Aires), escenario de nuestro trabajo de campo. Esa reorganización no implicó sólo un desplazamiento físico, sino que atravesó los procesos productivos y del

trabajo al interior de la redacción.

Las preguntas que buscamos responder son: ¿Qué transformaciones emergieron en la organización del trabajo de una redacción de diario, respecto a la división de tareas y las economías de tiempo? ¿Cómo fue la reconversión de los trabajadores en el contexto de la digitalización? Las tecnologías introducidas por la empresa, ¿afectaron al trabajo creativo de periodistas, diseñadores y fotógrafos? ¿Qué tipo de mecanismos de coordinación, cooperación y control se desplegaron en la organización del trabajo? ¿De qué modo fueron afectadas las condiciones laborales de periodistas, diseñadores y fotógrafos en el contexto de la digitalización?

En esta investigación partimos del enfoque teórico de la Economía Política de la Comunicación (EPC), que reconoce como objeto de estudio el doble carácter (simbólico y económico) que concentran los bienes y servicios de la cultura, incluidos los de la comunicación. Como perspectiva, la EPC se preocupó históricamente por el estudio de la estructura de las industrias culturales, las transformaciones en el sistema productivo y las políticas de medios, y también atendió la incidencia de los desarrollos tecnológicos y en cómo las tendencias generales de la economía impactan específicamente en el área de la cultura (Becerra y Mastrini, 2006). Sus preocupaciones giraron tanto en el nivel de análisis macro como en el nivel micro. Concretamente en esta tesis, nuestro interés está puesto en el proceso que tiene lugar en el nivel de la producción: a partir de un análisis de tipo micro social⁵, nos centramos en los procesos de trabajo al interior de la redacción. Mosco (2009) señala la necesidad de estudiar al proceso, tradicionalmente implícito, del trabajo en las industrias de comunicación, escenario al que –sostiene- se le ha prestado menos atención que al trabajo de las audiencias. No obstante, el autor destaca que concentrarse en los aspectos de la producción no implica reducir el estudio a una visión economicista. Por lo menos no debería serlo, pues la EPC es un punto de partida para entender las relaciones sociales desde una mirada crítica, abierta, interdisciplinaria.

Entendemos que es necesario comprender que “la creación y producción estrictamente cultural es definible desde las formas de trabajo y las puestas en valor específicas” (Zallo, 2007: 219). Es decir, hay particularidades económicas de la producción cultural como su valor intangible, la aleatoriedad y el peso del trabajo creativo que las conforman como un sector económico diferenciado. En ese sentido, a lo largo del recorrido se sumaron preguntas de investigación, vinculadas con la creatividad y los mecanismos de coordinación y control desplegados en la redacción dispuestos a hacer cumplir las divisiones de tarea y economías de tiempo. Para eso, nos propusimos articular la noción de *trabajo creativo* desde la EPC con conceptos de otras disciplinas, especialmente desde la Sociología del Trabajo, a partir de las categorías de *código del trabajo* y *código laboral* que aplicó Roldán (2010, 2011) en el estudio de otras industrias culturales como la televisión y el software.

El presente estudio, entonces, rinde cuenta de las mutaciones en los procesos de organización productiva y del trabajo en la redacción de *La Nación*, durante el periodo 1995-2013. Las primeras dos secciones presentan nuestra mirada teórico-metodológica: en el capítulo primero delimitamos nuestro objeto de estudio y explicamos por qué consideramos de importancia estudiar al diario como industria cultural y por qué seleccionamos *La Nación*. Luego situamos nuestros principales enfoques conceptuales, esto es la Economía Política de la Comunicación y la Sociología del Trabajo; también detallamos los rasgos comunes de la industria de la prensa escrita y la industria de la prensa online, y sus diferencias. El capítulo finaliza con los principales estudios del trabajo cuyo foco fueron las redacciones, y ponemos el acento en aquellos que incluyeron el análisis de las TIC, tanto desde la perspectiva teórica que abordamos como desde otras miradas. En el capítulo segundo presentamos dos nociones clave: la definición de qué es *trabajo creativo* y, en estrecha vinculación, los conceptos de *código del trabajo* y *código laboral* que aluden a los mecanismos internos y externos de coordinación y control; luego nos abocamos a justificar nuestra elección metodológica y el contexto del mercado laboral en Argentina, durante el período de estudio.

El tercero es un capítulo intermezzo en el que hacemos un repaso de la historia del diario *La Nación*, como actor político relevante desde sus páginas, su posicionamiento ideológico y su costado simbólico. También en esta sección describimos brevemente su fisonomía actual y presentamos las principales innovaciones o hitos a nivel tecnológico.

En las restantes secciones nos abocamos de lleno al análisis de campo, guiado por la tensión permanente entre economía y cultura. En el capítulo cuarto analizamos los principales cambios en los procesos de organización del trabajo de la redacción papel desde 1995 a 2013 y describimos las fases de producción, los tipos de trabajo involucrados (si es trabajo creativo o redundante), sus economías de tiempo y el personal afectado, con el foco puesto en los periodistas, diseñadores y fotógrafos. El capítulo quinto refiere específicamente al trabajo en la redacción online, en base a los rasgos centrales que caracterizan a una industria de flujo continuo: analizamos, por ende, sus economías de tiempo, la llegada de los editores SEO; el rol de la audiencia en los modos de producción y la cuestión del trabajo creativo. En el capítulo sexto se pone en relación lo analizado en los capítulos cuarto y quinto con el propósito de reflexionar sobre la llamada “convergencia de redacciones”, puesta en marcha por la empresa en 2009.

Por último, presentamos el apartado de las reflexiones finales, estructurado según el orden de los objetivos de investigación. La velocidad de los cambios presentes a partir de las tecnologías nos obliga a ser precavidos, por lo cual, el lector no encontrará al final de este estudio ideas concluyentes, sino los principales aportes de esta tesis y nuevas preguntas para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1

EL DIARIO COMO INDUSTRIA CULTURAL

En este capítulo explicaremos de qué trata nuestra investigación y nos ubicaremos conceptualmente. En primer lugar, delimitaremos nuestro objeto de estudio y el enfoque temporal; luego nos centraremos en destacar por qué creemos importante estudiar los procesos de trabajo al interior de los medios de comunicación y los antecedentes del tema. Una vez realizado ese desarrollo, estaremos en condiciones de avanzar sobre nuestro marco teórico y centrarnos en el diario como industria cultural, para lo cual partimos desde la mirada de la Economía Política de la Comunicación, y complementamos nuestro estudio con conceptos de la Sociología del Trabajo. Cabe aclarar que a los fines de esta investigación no nos interesa hacer una revisión exhaustiva de ambos enfoques, pero sí detenernos en nociones que tienen expreso vínculo con los procesos analizados en esta tesis.

1.1 Acerca del objeto de estudio y enfoque temporal

En esta investigación nos concentramos en los procesos de organización del trabajo en la redacción del diario *La Nación*. De este modo, uno de sus objetivos principales es describir y analizar qué tipo de transformaciones hubo en las prácticas laborales de periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos a partir de la década de 1990, periodo de fuerte incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la industria de la prensa escrita en Argentina (Albornoz, 2005). Al mismo tiempo, resulta de importancia preguntarnos qué evaluaciones hacen de ello los propios trabajadores, editores y personal jerárquico. La etapa de estudio se inicia en 1995, año en que *La Nación* se convierte en el primer diario de alcance nacional en lanzar su versión online⁶. La empresa dispuso que la primera plantilla de trabajadores de la web trabajara en la redacción central, aunque fuera operacionalmente autónoma del diario en papel (Boczkowski, 2010). De todos modos, se hará referencia a años anteriores, entendiendo que el proceso que analizamos no se inicia con exactitud en 1995. Como corte de la tesis situamos el año 2013, en que la empresa se mudó del edificio de calle Bouchard⁷, escenario de nuestro trabajo de campo. Esa reorganización no implicó sólo un desplazamiento físico, sino que atravesó los procesos productivos al interior de la redacción, al afectar el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, su adopción y sus usos. La disposición de las áreas de trabajadores de la redacción papel y online también se vio afectada a partir de 2013, al tiempo que hubo cambios en la dirección periodística, tras la mudanza (ver capítulo 4).

Por otro lado, el lapso seleccionado corresponde también a los años de mayor

transformación tecnológica en la industria gráfica. Albornoz (2005) señala que a partir del segundo lustro de la década de 1990 se expande el desarrollo de productos periodísticos en nuevos soportes digitales y la llegada de Internet en el ámbito comercial, afectando a los medios de comunicación, con la industria de la prensa escrita como sector destacado.

El sociólogo Manuel Castells (2009) apunta que durante las dos últimas décadas hay una transformación tecnológica en el sistema de medios de comunicación, a partir de diversos factores: a) digitalización de la comunicación; b) interconexión de los ordenadores; c) software avanzado; d) mayor capacidad de transmisión de banda ancha y e) comunicación local- global por redes inalámbricas, de manera creciente con acceso a Internet.

Sobre este último punto, para Castells (2009: 89) "Internet y las tecnologías digitales han transformado el proceso de trabajo de periódicos y medios de comunicación de masas". Este proceso será descrito y analizado en la presente tesis, tomando como referencia el caso seleccionado.

La Nación es uno de los diarios más tradicionales del país y con una extensa trayectoria: fundado en 1870 por el ex presidente Bartolomé Mitre, es el segundo diario más antiguo que circula en el mercado⁸. Al mismo tiempo, es un medio con un peso simbólico muy importante, ya que por allí circularon reconocidos e influyentes personajes de la literatura, la historia y la política argentina. Durante décadas, el diario de tamaño "sábana" formó parte de la llamada "prensa seria" (Sidicaro, 1993; Alonso, 2007), y se autodefinió desde el primer día como "tribuna de doctrina". Aún hoy puede leerse ese slogan en sus editoriales, que a lo largo de sus más de 140 años de historia han tenido centralidad en la agenda política nacional.

La Nación se caracteriza por marcar agenda en el sistema de medios argentinos (Becerra, 2010), por lo cual es considerado parte de los denominados diarios de referencia dominante (Steimberg y Traversa, 1997). "Algunos de los estudios realizados en la Argentina (Casermeiro de Pereson, 2004; Rey Lennon, 1998; Boczkowski, 2010) evidenciaron dos mecanismos íntimamente relacionados: consonancia e influencia recíproca en la configuración de la agenda mediática, sobre todo en el caso de los matutinos de mayor circulación, Clarín y *La Nación*" (Aruguete, 2015: 119). De todos modos, teniendo en cuenta que en los últimos años se puso en discusión el rol social de los medios tradicionales (Becerra, 2011) es que se requieren estudios que permitan comprobar en qué medida estos dos grandes diarios siguen teniendo tal capacidad de fijación de agenda sobre el temario de los medios menores (Aruguete, 2015).

A su vez, es un diario de carácter masivo, concentrando, detrás del diario Clarín, la mayor circulación neta diaria⁹ y es uno de los portales líderes en habla hispana (Albornoz, 2007)¹⁰. Más allá de ser un diario tradicional, conservador desde lo ideológico, es un diario moderno tanto en su producto como a nivel tecnológico, prácticamente desde su creación (Sidicaro, 1993; Alonso, 2007). En 2009 la empresa anunció la llamada "convergencia de

redacciones" (*online* y *papel*), por lo cual se erige como un ejemplo completo y unificado para su estudio. Dardo Fernández, director del portal Diarios sobre Diarios, donde se analiza las noticias publicadas por los principales periódicos argentinos, sostiene que "de los sitios web que dependen de empresas periodísticas con diario *papel*, no solo es el líder desde el punto de vista tecnológico sino que es el más rápido a la hora de procesar información"¹¹.

En este estudio nos centramos en los cambios vinculados al proceso de digitalización, en tanto la incorporación de tecnologías está conectada a las condiciones de producción de los medios. Ahora bien, entendemos que las transformaciones en los procesos de trabajo no quedaron supeditadas exclusivamente a cuestiones tecnológicas; hay un cambio cultural que afecta a las industrias culturales tradicionales y las TIC contribuyen a ese cambio. Tampoco las reacciones de los redactores, diseñadores gráficos, fotógrafos, editores y personal jerárquico, entrevistados para este estudio, se dieron en forma lineal o uniforme. En ese sentido, el análisis no propone una lectura propia del determinismo tecnológico¹², porque entendemos que las tecnologías no son un conjunto de dispositivos ahistóricos, universales ni neutrales (Winner, 1987; Feenberg, 2005), ni están predefinidas por lo material, sino que toman sentido en la medida en que las apropiaciones de un grupo social les va dando sentido, sentidos que se encuentran siempre en disputa (Pinch y Bijker, 1989). Analizar los efectos de las tecnologías implica analizar su vínculo con la sociedad y evitar el reduccionismo ideológico de pensar a los aparatos tecnológicos con vida propia, insertos en un mundo immaculado, sin matices políticos, sociales ni económicos (Williams, 1974 [2011]). De ese modo, se entenderá a las TIC como un producto histórico y no universal y a los cambios tecnológicos en relación al contexto social en el cual se desarrollaron.

Distintos autores contemporáneos que analizan los cambios sociotécnicos contemporáneos (David Harvey, Castells, Zigmund Bauman, entre otros) coinciden en que estamos frente a un nuevo tipo de lazos sociales. Si bien coinciden en que no es posible comprender de manera acabada este proceso (pues todavía sigue en curso), hay manifestaciones que distinguen a la sociedad anterior de la actual sociedad, atravesada por la digitalización. Por ejemplo, coinciden en que las relaciones capitalistas continúan siendo dominantes pero que se trata de un capitalismo diferente de sus predecesores históricos. Para Castells (1998) hay un proceso de reestructuración profunda, caracterizado por una mayor flexibilidad en la gestión; la descentralización de las empresas, tanto interna como en su relación con otras firmas, a través de redes que son digitales, financieras y que incorporan actividades de información y comunicación; un aumento de poder considerable del capital frente al trabajo; un declive del movimiento social; la incorporación masiva de la mujer al trabajo, por lo general, en condiciones discriminatorias; la intervención del Estado para desregular los mercados de forma selectiva y dismantelar el Estado de bienestar; entre otros cambios. Todo ello repercute

en el rol de las industrias tradicionales.

Ese proceso no será el objeto central de la investigación pero entendemos que las transformaciones, en el marco de sociedades contemporáneas, atravesadas por la digitalización, trastocan el papel de las industrias culturales, más aún en industrias tradicionales como es *La Nación*, que se ven afectadas en sus formas de producción y distribución. En ese sentido, la importancia de la tesis -que se mantendrá sólo en relación a los cambios vinculados en el contexto de la digitalización- es válida porque las TIC inciden en esos cambios. Los autores mencionados coinciden en que en este nuevo tipo de sociedad, las tecnologías de la información y la comunicación revisten un rol central. Para Castells (1998, 2007, 2009), las TIC aceitan una nueva morfología social que abarca desde la empresa capitalista y su organización del trabajo hasta las más recientes formas de acción colectiva. Para Harvey (1998), en su análisis del pasaje del capitalismo de tipo fordista al capitalismo flexible, la automatización de los procesos productivos resultó en la intensificación de la explotación de la fuerza de trabajo. En tanto Bauman (1999, 2003) sostiene que en “la modernidad líquida”, como dio en llamar a la nueva sociedad, caracterizada por la volatilidad y el cambio instantáneo, las tecnologías contribuyen desde un rol ambivalente: por un lado, la plena conexión con amigos, compañeros, familiares; por otro, el individualismo potenciado, el impedimento de desconectar, por ejemplo, en el mundo del trabajo.

De este modo, ya definido el objetivo central que es describir y analizar los cambios en los procesos de trabajo en la redacción de *La Nación*, entre 1995 y 2013, y reflexionar sobre las evaluaciones que hacen de ello los propios trabajadores y personal jerárquico, es momento de señalar qué nos proponemos en términos específicos:

[a] identificar y describir hitos tecnológicos en la redacción del diario *La Nación*, a partir de la reconstrucción y sistematización de la incorporación de TIC durante el periodo 1995-2013;

[b] analizar los efectos de la aplicación de TIC, en relación a la reconfiguración de oficios y quehaceres de la cadena productiva, durante el periodo 1995-2013;

[c] identificar las economías de tiempo implementadas en los procesos de trabajo durante el período 1995-2013;

[d] analizar en qué medida la aplicación de las TIC trastoca el proceso de trabajo creativo de periodistas (redactores y editores), diseñadores gráficos y fotógrafos;

[e] analizar qué tipo de coordinación y controles (*código del trabajo* y

código laboral) se ponen en práctica para la organización de los procesos de trabajo, durante el periodo 1995-2013;

[f] evaluar aspectos centrales en las condiciones laborales de los actores clave, en correspondencia con los cambios tecnológicos, durante el periodo 1995- 2013.

La importancia del objeto de estudio

Al estudiar las transformaciones en los procesos de trabajo, en un nivel micro, podremos comprender, en parte, cómo fueron mutando las condiciones de producción en las industrias culturales en un contexto de digitalización. Zallo (2007, 2011) sostiene que a partir de los cambios generados por la digitalización y la red, la extensión y centralidad del conocimiento y la cultura, surge un nuevo rol del trabajo cultural. En ese marco, según el autor se hace necesario estudiar las industrias culturales considerándolas como objeto de estudio no sólo desde su costado simbólico, sino también desde una perspectiva económica, entendiendo que tiene –entre otros rasgos- procesos de trabajo y de valorización peculiares (ver capítulo 3).

En el mismo sentido, Mastrini (2013) subraya la necesidad de que los estudios críticos en América Latina retomen – sin caer en reduccionismos economicistas en los efectos de los mensajes- los análisis sobre las relaciones de poder, como así también el problema de la estratificación y las desigualdades de clase y, en términos generales, no se desentiendan del análisis de las condiciones de producción, distribución e intercambio de la industria cultural.

Sin embargo, los cambios en el trabajo al interior de los medios no fueron lo suficientemente estudiados desde los estudios de comunicación en Argentina y específicamente desde el enfoque de la Economía Política de la Comunicación. Desde los estudios en comunicación, en general, “se ha hecho un trabajo más concienzudo en investigar el contenido de los medios y las audiencias que en estudiar a los trabajadores” (Mosco, 2011: 75). Argentina no escapa a ese escenario, y las líneas de investigación tendieron a concentrar su objeto en la esfera de los mensajes y sus efectos, con el objetivo de comprender las implicancias ideológicas de los diarios (Arrueta, 2010)¹³.

En una obra cuyo foco fueron las prácticas del trabajo periodístico, las investigadoras Stella Martini y Lila Luchessi (2004)¹⁴ señalaban una mayor y diversificada producción de la investigación en Argentina, en relación a la teoría sobre la producción de la noticia y/o su análisis discursivo e ideológico. Sin embargo, para las autoras “la investigación sobre el periodismo en nuestro medio no ha alcanzado, con todo, un espacio de jerarquía relevante en el ámbito académico y tampoco en la práctica misma” (2004: 203). Por su parte, Adriana Amado (2012) señala que hay una escasez de datos empíricos para dimensionar el campo en lo que hace a cantidad de periodistas, su perfil, su cultura y demás variables

que estudian los abordajes de la producción noticiosa. Ese escenario –concluye la autora– tendría su explicación en el foco puesto históricamente en el mensaje antes que en su productor y en sus condiciones fácticas de trabajo.

Si bien hay estudios recientes en nuestro país que persiguen una finalidad similar (como se mencionarán en el capítulo 3), el estudio empírico al interior de las redacciones, a partir del impacto de las estrategias tecnológicas, ha sido poco abordado. Los principales aportes sobre los procesos de trabajo y las prácticas periodísticas provienen de los estudios de *Newsmaking* (ver apartado 1.3) pero en la mayoría de los casos no incluyeron a trabajadores del área de diseño gráfico y de fotografía, que consideramos actores importantes en la organización de los procesos productivos. Arrueta advierte que uno de los aspectos nodales de los estudios sobre prácticas periodísticas es pensar al periodista frente a su computadora, en relación al grupo propietario y el lector, y en el medio de ello una enorme operación subjetiva que configura valores periodísticos. “Esas operaciones subjetivas se deciden, en gran medida, con el diseñador y el fotógrafo. Debemos dar cuenta de las negociaciones-tensiones que se dan en esa relación”¹⁵. Para Alejandro Rost, faltan estudios que aborden los cambios en las redacciones, a nivel trabajo, “porque eso viene condimentado de diferentes aspectos económicos y tecnológicos y es difícil abordarlo. Además, por lo general, se estudia en un momento determinado y no a lo largo del tiempo y eso limita el estudio”¹⁶.

Mosco (2009, 2011) propone abordar el tema a partir de la introducción de las tecnologías de la comunicación y la información, sus modos de ocupación y la naturaleza cambiante del trabajo. Para ello, sugiere partir desde la Economía Política de la Comunicación, aunque advierte que es sólo una forma de entender a la comunicación. Para el autor, “si bien es importante comprender cómo el poder corporativo, las nuevas tecnologías y los gobiernos conservadores están cambiando el trabajo, es igualmente importante determinar qué están haciendo los trabajadores al respecto” (2011: 75). Por su parte, David Hesmondhalgh y Sara Baker (2011) consideran que son exiguos los estudios sobre los trabajadores dentro de las industrias culturales, tanto dentro del campo de la comunicación como de otras disciplinas, tal es el caso de la Sociología del Trabajo.

En esta tesis estudiaremos los cambios en los procesos de trabajo al interior de una redacción de diario. ¿Por qué hacerlo en una industria que se encuentra en retroceso? Es sabido que la prensa escrita contrajo sus ventas a nivel mundial, con Argentina acompañando esa tendencia desde principios de la década de 1990, potenciada por la llegada de Internet, la televisión por cable, los portales y las plataformas de redes sociales¹⁷. La retracción del mercado de la prensa diaria argentina también se advierte al destacar que de tres ediciones diarias sobreviven sólo las ediciones matutinas (Becerra, 2010). De todos modos, la industria gráfica de diarios sigue capturando niveles altos de la inversión publicitaria lo cual demuestra que hay rasgos estructurales diferenciales en el comportamiento de las industrias culturales en nuestro país¹⁸.

En resumen, consideramos que estudiar los cambios en los procesos de trabajo al interior de una redacción permite comprender parte de la dinámica actual que tiene el sistema de medios de comunicación en Argentina y sobre la cultura profesional de los trabajadores de la prensa, a partir de la incorporación de tecnologías. De esta manera, con esta tesis esperamos generar nuevo conocimiento en el campo de la comunicación, para contribuir tanto a la enseñanza como al campo de la investigación. Esperamos también hacer un aporte a los gremios de prensa, a través de la sistematización y reflexión de las condiciones de trabajo en las actuales redacciones.

Antecedentes del tema

Las prácticas laborales dentro de una redacción de diario se han estudiado desde diferentes enfoques dentro del campo de la comunicación: principalmente el *Newsmaking*, y en menor medida desde los estudios de *Gatekeeping* y desde la teoría del *Framing*. Aunque con diferencias, todos ellos son paradigmas que se ubican de igual forma en la antítesis de la creencia en la objetividad periodística y se han interesado en entender cómo se construye la noticia, y demostrar cómo influyen las rutinas de producción al interior de una organización informativa.

En una contribución teórica, Mauro Wolf (1987) reflexiona que desde el enfoque de *Gatekeeping* se puso el foco en las rutinas de producción como guías de comportamiento para los redactores. El concepto de *gatekeeper* (“portero”, en su traducción al castellano), comenzó a tomar forma en el campo de la comunicación en la década de 1950 cuando David White¹⁹ retomó esa noción que había sido utilizada, por primera vez, por Kurt Lewin²⁰, en el campo de la psicología. De ese modo, White propuso pensar cómo la ubicación de las puertas o filtros permitían la publicación o no de un acontecimiento noticiable. Sin embargo, como señala Arrueta (2010: párr. 16), “esta etapa de los estudios de *gatekeeper* tiene la particularidad de ser constituida por aportes de corte anecdótico, estructurados desde la experiencia individual y el estudio de casos”, de modo que la rutinización se asocia más con la elección que hacen los periodistas que como resultado de sesgos organizacionales.

Entre los autores que avanzaron con esta limitación, Wolf destaca al sociólogo Walter Gieber (1956), quien explotó los factores que intervenían en la selección de las noticias no sólo desde una óptica de la visión personal del *gatekeeper* (la figura del editor, como “portero” que selecciona la información que será publicada), sino desde la lógica organizacional de un medio de comunicación, para lo cual investigó en la década del cincuenta a los Jefes de Redactores de 16 periódicos de Wisconsin. Otros autores de los estudios de *gatekeeper* que abrieron camino al estudio en las redacciones de diario fueron Edward Jay Epstein (1973) y Richard Brown (1980)²¹.

La sistematización de estudios de *Newsmaking* se remonta a los años setenta, en Estados Unidos. La diferencia con el *Gatekeeping* es que el análisis ya no se centra en entender a la noticia como resultado de un mecanismo simple de puertas que se abren y se cierran, sino que la noticia es resultado de un proceso más complejo; de múltiples factores que se conjugan en una construcción organizacional del producto (Stella Martini, 2000). Es decir, comienza a tener lugar el análisis de los valores profesionales, de una división detallada del trabajo, de patrones organizativos que se establecen en una redacción y de factores externos (como los anunciantes, los gobiernos de turno). Otra diferencia sustancial es que prevalece un enfoque sistemático. Es así que las investigaciones se basan principalmente en una metodología de corte cualitativa a partir de técnicas etnográficas y de observación participante en el interior de los propios medios, así como de entrevistas en profundidad. Según la investigadora María Helena Hernández Ramírez (1997), observar las rutinas de producción permitió analizar las noticias como un producto social y organizacional, tanto en el proceso de recolección de la información, el proceso de selección y edición de la misma.

Autores anglosajones que han trabajado en esta línea y pusieron el foco en el análisis de las redacciones de diario son Leon Sigal (1973), Gaye Tuchman (1978) y Mark Fishman (1983)²². En el caso de Sigal, a través de observaciones en los diarios *The New York Times* y *The Washington Post* destacó la manera en que los periodistas actúan en relación con la información y con las fuentes, es decir, los valores noticiosos. Según el autor, el contexto, la forma en que está organizada la redacción y el factor tiempo dicen mucho de cómo se construye la noticia. A partir de una distinción entre “canales de rutina” y “canales extraordinarios”, demostró que los primeros superan a los segundos por más del doble. Las fuentes de rutinas se refieren al material proveniente principalmente de conferencias de prensa y gacetillas, mientras que el extraordinario a entrevistas y material de investigación.

Por su parte, Fishman se registró en 1976 como reportero de un periódico local de California, *Record*, convencido de que estudiar los métodos rutinarios de los periodistas le permitiría comprender cómo se fabrica la noticia, por sobre el estudio de “otras prácticas como los ardides de los medios de publicidad, la edición de los jefes de redacción o la línea editorial” (1983: 22). Desde el *Newsmaking* se propuso demostrar que las noticias son “el resultado de los métodos empleados por los hombres de prensa”.

La obra de Tuchman es fruto de una minuciosa investigación en la que realizó extensas observaciones en dos medios de Estados Unidos (se destaca el periódico de Seaboard City) y en la sala de prensa del Municipio de Nueva York, a fines de la década del sesenta. Partió de los siguientes interrogantes: cómo los informadores deciden qué es noticia, por qué se ocupan de algunos ítems pero no de otros y cómo deciden lo que el público quiere conocer. La socióloga demostró que los hechos se convierten en noticia a través del proceso rutinario que siguen los profesionales de los medios (periodistas) para

presentar la realidad que construyen y divulgan al público. Esa organización de las redacciones había impuesto un ritmo de trabajo que incidía en tres campos concretos (el espacio, el tiempo y las fuentes) y que ello influía en el temario de un medio.

Según Mosco, los trabajos de autores como Tuchman (1978), Fishman (1983) y Gans (1979) “demuestran cuáles son las rutinas simplificadoras en una redacción de diario, las divisiones del trabajo y los rasgos regularizados que establecen una plantilla, por lo que es potencialmente un proceso de producción abierto, y es importante para una Economía Política que estudie el proceso de trabajo porque describe con gran detalle empírico los procesos socio-técnicos que ayudan a construir el proceso de producción” (2009: 233). Otros investigadores que también se preocuparon por lo que ocurre *in situ* en las redacciones de diario fueron Miguel Rodrigo Alsina (1989), Mar de Fontcuberta (1993, 2006), Manuel López (1995) y Héctor Borrat (2006).

En Argentina podemos mencionar el trabajo de Fernando González (1998), en el que analizó los cambios ocurridos en las redacciones de diario a partir de la década de 1980 y se enfocó en la agenda diaria que generan los periodistas. Stella Martini (2000) es una de las referentes locales de *Newsmaking* que se abocó a estudiar las rutinas de producción y diferenciarse de los estudios centrados, exclusivamente, en el mensaje y sus efectos. La autora brindó contribuciones tanto empíricas como teóricas, como *Los que hacen la noticia. Periodismo, información y poder*, trabajo que editó junto a Lila Luchessi en 2004, uno de los aportes más trascendentes a nivel local sobre las prácticas periodísticas en medios nacionales, desde los estudios de *Newsmaking* y a través de más de 40 entrevistas en profundidad. En la investigación también analizan las condiciones laborales en un contexto de digitalización, o en palabras de las autoras, los efectos “indeseados” del mismo desarrollo tecnológico, articulado con la flexibilización laboral. Vale mencionar el trabajo del grupo de investigación del Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe, de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, coordinado por Luchessi (2010). El equipo trabajó sobre el análisis de la noticia y sus cruces con las tecnologías de la comunicación y la información en el campo periodístico, al reconstruir, mediante entrevistas, los procesos de producción, circulación y consumo que pone de manifiesto nuevos modos en la prensa gráfica y las agencias de noticias; así como la emergencia de modelos del periodismo digital en Internet.

Por su parte, en su tesis doctoral, Arrueta (2010) eligió dos diarios de San Salvador de Jujuy para entender las rutinas de producción en “contextos de periferia” y lo hizo a través de técnicas como la observación y las entrevistas en profundidad, como así también del análisis de contenido. El autor estudió cómo se organizan y ejecutan las rutinas de producción, de qué maneras esas rutinas están determinadas por las decisiones editoriales-empresariales y por el contexto social y político y la incidencia que tiene ese contexto en el ejercicio de los periodistas. Llegó a la conclusión de que la noticiabilidad en contextos de periferia son los límites indivisibles entre el periódico y sus estrategias

político-comerciales. Arrueta identificó que la noción de interesante y significativo no tiene estricto correlato con las demandas del público, sino con las habilidades entabladas por el diario (desde lo económico) y la relación aliados- no aliados del poder.

Alejandro Rost y *ét al* (2012) lideraron un equipo de investigación en el que analizaron los cambios en las rutinas profesionales de los periodistas en redacciones de diario, en tiempos de convergencia. Si bien abordaron medios españoles y argentinos de alcance nacional, pusieron el foco en algunas provincias del interior. Mediante entrevistas a periodistas y editores demostraron que las redacciones están cambiando su organización del trabajo: abordaron diferentes aspectos, desde las estrategias de los medios para fusionar las redacciones a los nuevos perfiles profesionales requeridos en los periodistas.

Desde un abordaje etnográfico, con un marco teórico asentado en los conceptos de la “teoría de los campos” de Pierre Bourdieu, Laura Rosenberg (2014) analizó las percepciones de los periodistas del diario Tiempo Argentino sobre el proceso de aprendizaje y socialización en el ámbito laboral. Para su trabajo de campo combinó entrevistas en profundidad y observación directa en la redacción.

Por otro lado, como señalamos, también las prácticas periodísticas fueron estudiadas desde la teoría de *Framing*, un campo que es posible atravesarlo como un amplio proceso: desde su funcionamiento en la instancia de la elaboración y tratamiento de la noticia, en las huellas que deja en los mensajes noticiosos (*frame building*) y en el tipo de efectos que genera en la recepción por parte de la audiencia (*frame setting*) (Aruguete, 2011). En la dimensión de la elaboración, autores desde esta teoría observaron tanto al individuo periodista como a las empresas periodísticas en las que ese individuo trabaja (Gitlin, 1980; Shoemaker y Reese, 1996). Sin embargo, no hay referentes que hayan trabajado aún los modos de producción desde este enfoque en nuestro país²³.

Respecto a los estudios que ponen el foco en los procesos del trabajo, Mosco (2009) señala que faltan investigaciones al interior de las industrias culturales, pero destaca “algunos pasos” que se dieron en esta dirección. Se refiere a las obras de Andrew Zimbalist (1979), John Russial (1989) y Hanno Hardt (1990). Zimbalist (1979) se propuso analizar la descualificación (*deskilling*) progresiva en la industria de la prensa escrita a partir de la incorporación de nuevas tecnologías, a fines de los sesenta en Estados Unidos. La investigación se hizo a través de dos casos de estudio: en el diario *The Washington Post* y *The New York Times*. El autor llegó a la conclusión de que las nuevas tecnologías en los talleres de impresión no solo permitieron ahorro de costos para las empresas y un aumento en la calidad del producto final, sino también un mayor control sobre el proceso de trabajo.

Mosco señala que Hardt (1990) integra lo que es primariamente una perspectiva político-económica con una historia cultural sobre la redacción de diario, que se centra en las TIC que describió Harry Braverman en la década de 1970 y sobre la que nos

detendremos en el próximo capítulo. En tanto, Russial (1989) se enfocó en cómo la paginación sobre computadora reestructuró el trabajo de los editores y de los periodistas a la hora de recoger la información.

Zallo (1988) hizo uno de los principales aportes desde un abordaje crítico de la Economía Política de la Comunicación. En un trabajo pionero, el autor planteó los cambios ocurridos en los procesos productivos en el interior de las distintas ramas de producción de las industrias culturales (a las que dividió en edición discontinua, edición continua y el audiovisual continuo), a la vez que lo hizo en el marco de las innovaciones tecnológicas y estudió las particularidades del trabajo creativo. Según el autor la producción cultural es una actividad inscrita en la producción del capitalismo, y como cualquier otra producción de mercancías, trata de someter el proceso de trabajo a la valorización de capital, a través de las vías más idóneas para la extracción de plusvalía y para los desplazamientos de rentas (1988: 63). Sin embargo, el autor concluyó que los modos de organización del trabajo de las industrias culturales no siguen, de manera exacta, la evolución histórica de la organización en otro tipo de industrias porque concentran rasgos que les son propios y le otorgan especificidad: aleatoriedad en los ingresos, intervención del Estado, el peso de ingresos ajenos a la venta (publicidad, protección fiscal), el *star system*, el uso social de la comunicación, entre otros. Zallo estudió la configuración industrial de la rama edición periodística y abordó cómo la informatización modificó todas las escalas del proceso productivo –desde la gestión a la redacción– y la renovación de los equipos de composición e impresión –incorporando la automatización– modificó la edición. Su estudio se restringió a los cambios producidos hasta fines de los años ochenta, sin embargo su investigación acerca del funcionamiento de los procesos de trabajo (1988) constituye una referencia teórica imprescindible para la presente tesis. Otro autor que, desde la Economía Política de la Comunicación, fue uno de los primeros en abordar la mercantilización del trabajo en las industrias culturales fue Miège (1989), y lo hizo a partir de una conexión entre el tipo de producto de los medios de comunicación, la estructura del control empresarial y la naturaleza del proceso de trabajo (la demanda de trabajo cualificado y no cualificado), aunque no se enfocó particularmente en la prensa escrita.

Por su parte, Luis Albornoz (2003, 2005) partió desde la EPC para comprender cómo las TIC intervienen en los procesos de trabajo en las industrias culturales, en particular en la prensa escrita y los cambios en el mercado en las últimas tres décadas, como así también en las transformaciones al interior de los diarios a partir de la incorporación de nuevas tecnologías, que el autor dividió en tres etapas: la primera de ellas con el procedimiento offset y la fotocomposición; la segunda etapa con la sustitución de las máquinas de escribir por las videoterminals y luego las computadoras personales, y la última fase de la reconversión en los diarios a partir de productos periodísticos en soportes digitales y la llegada de internet.

En Argentina se puede mencionar el estudio de Mastrini, Becerra y Santiago Marino (2012) sobre las transformaciones en el sistema de medios e industrias culturales en Argentina, en el contexto de la digitalización. La investigación se realizó a partir de entrevistas en profundidad a periodistas y directivos de diferentes medios de comunicación (entre ellos sector de la prensa escrita) e incorpora los cambios más relevantes en las rutinas de producción, analiza los conflictos intergeneracionales, problemas de flexibilización y falta de habilidades. Los autores siguen una línea de investigación, consolidada en la Universidad Nacional de Quilmes, a partir de los estudios en Economía Política de la Comunicación, que aborda las consecuencias que tienen los procesos de convergencia tecnológica y concentración de los medios de comunicación en la Argentina, en la primera década del siglo XXI, sobre la producción (tanto a nivel contenido como en los procesos de organización del trabajo), distribución y consumo cultural²⁴.

Si bien no es un referente de la EPC, destacamos el trabajo de campo de Castells (2009), quien realizó un análisis de la transformación tecnológica de los medios en los últimos 30 años y aportó a la comprensión de los procesos de apropiación de tecnologías en diferentes empresas, principalmente en medios de comunicación, entre ellos la prensa escrita. Aunque no estudió el trabajo en las redacciones, su obra es de importancia para contextualizar nuestro objeto de estudio.

En los últimos años, la literatura puso el acento en los modos de producción de la prensa online y la llamada “convergencia de redacciones”. Aquí sólo mencionaremos algunos trabajos, no sin antes hacer una aclaración: al ser un proceso en curso, los diferentes ámbitos de estudio de la prensa digital son exploratorios y no nos permiten ser concluyentes respecto a las transformaciones en el trabajo periodístico. En parte, esta tesis tiene el propósito de explorar esos procesos del trabajo, a partir de un caso concreto.

Vale destacar la investigación de Jane Singer (2004) sobre los cambios en las rutinas productivas que perciben los periodistas gráficos, a partir de la convergencia de redacciones. El trabajo de campo fue realizado en cuatro redacciones convergentes de Estados Unidos (que además de diario papel y online, sumaban canal de televisión). Se valió metodológicamente de la triangulación a través de la observación directa no sólo de los procesos de trabajo en la redacción sino de las reuniones de editores, y de entrevistas con cuestionario abierto a periodistas, columnistas, fotógrafos y encuestas cerradas. Los hallazgos de ese estudio la llevaron a concluir que los periodistas de papel sufrieron las consecuencias del periodismo online y resistieron la confluencia con la televisión porque implicó otros procesos de trabajo y otros tiempos, y muchos realizaron doble tarea por el mismo sueldo. Por su parte, Masip (2003, 2005) estudió las nuevas rutinas y funciones de los periodistas de diario a partir de la irrupción de Internet en las redacciones y el trabajo de García Avilés (2006) contribuyó al análisis de la polivalencia y convergencia periodística.

Boczkowski (2006) publicó el resultado de una serie de estudios de corte etnográfico; allí analizó las prácticas a través de las cuales los periodistas de los nuevos medios digitales adoptaron desarrollos tecnológicos. La mirada del autor no sólo se detiene en los cambios actuales, sino que recae en los “procesos evolutivos” que, desde principios de 1980 y hasta mediados de 1990, experimentaron los diarios estadounidenses a partir de la aparición de una serie de alternativas al medio impreso –videotexto, teletexto, audiotexto, fax–.

Boczkowski retomó la temática en otros escenarios y publicó en 2010 el corolario de una investigación en los diarios *Clarín* y *La Nación* y sus respectivas cabeceras digitales; concretamente estudió cómo incide el cambio tecnológico (principalmente la utilización de la Web) en la composición de la agenda temática y en el rol de las prácticas tecnológicas de los periodistas, para lo cual realizó más de 40 entrevistas en profundidad para entender sobre rutinas profesionales y valores profesionales, y observación directa en las redacciones. Su investigación –bajo la perspectiva analítica de la “sociología de los medios”- es de los pocos estudios integrales en Argentina, al analizar el nivel de la producción, el nivel de contenido y la recepción. Con la base de ese trabajo, Boczkowski y Eugenia Mitchelstein (2013) se propusieron analizar la distancia entre las elecciones temáticas que hacen los consumidores (que priorizan temáticas como los deportes, espectáculos) y los criterios de noticiabilidad que sostienen los periodistas de sitios web (alrededor de temas políticos, económicos e internacionales). Además, comprobaron que esa brecha (*gap*) entre lo que elige la audiencia y los trabajadores de los medios aumenta o disminuye según el contexto sociopolítico: un mayor grado de actividad política está ligada a una disminución de la brecha. El análisis de las elecciones temáticas que hacen los periodistas en divergencia a lo que prefiere leer el público se basó no sólo en un análisis de contenido, sino también en entrevistas a redactores y editores de medios como *The Guardian*, *CNN*, *El País*, *USA Today* y el diario argentino *La Nación*.

Un trabajo de referencia sobre las redacciones que combinan procesos de trabajo (de papel y online) es el estudio de Samuel Negredo y Ramón Salaverría (2008), quienes identificaron las transformaciones físicas en las tradicionales redacciones de ocho diarios, entre los que se destacan *New York Times*, *Financial Times* y *The Daily Telegraph*. También podemos mencionar los trabajos de Alberto García Aviles y *ét al* (2009): con el propósito de explorar los cambios en redacciones de diario de España, Austria y Alemania, identificaron tres modelos de convergencia: el de integración plena, colaboración entre redacciones y coordinación de soportes aislados.

“En el interior del ámbito académico argentino las reflexiones sobre los cambios en la práctica periodística no han proliferado tanto como aquellas que se abocaron a describir las peculiaridades de los nuevos periódicos “en línea” (Raimondo Anselmino, 2012: 239). Sin embargo, podemos encontrar estudios en los que se indagó el uso de las TIC por parte de los periodistas en las redacciones online (Canella, Albarello y Tsuji, 2004; Di Prospero y

Corbière en Luchessi, 2010; Becerra y Beltrán (ed), 2014), las rupturas en las rutinas de producción en las redacciones digitales (Irigaray, Ceballos y Manna, 2009; Pozzo, 2015; Roitberg y Piccato, 2015) y estudios que exploraron la relación entre periodistas de papel y online, entre los que destacamos la tesis doctoral de Edgardo García (2004), quien analizó el proceso de producción de la noticia en *Clarín* y *La Nación* y los vínculos entre redacciones, y el trabajo ya señalado de Boczkowski (2010); ambos, de todos modos, realizaron sus investigaciones antes de que los diarios unificaran sus redacciones. García (2007) también publicó un artículo sobre la forma en que los periodistas de la web de *Clarín* entienden y trabajan la interactividad y reveló limitaciones para llevarlo a cabo por factores concernientes a las condiciones laborales y la cultura organizacional.

Respecto a la literatura sobre nuestro caso de estudio, el diario *La Nación*, podemos señalar que se lo estudió, principalmente, desde su dimensión simbólica. En ese sentido, destacamos el estudio de Sidicaro (1993), quien en un corpus de 80 mil editoriales de *La Nación*, rastreó el pensamiento político del diario, su posición hegemónica como “tribuna de doctrina”, su rol de enunciador pedagógico, su relación con la política, el Estado y la sociedad, para lo cual abarcó un período de 80 años (1909-1989). Lidia de La Torre y María Teresa Teramo (2004) estuvieron a cargo de estudios de *Newsmaking* en el Instituto de Comunicación Social de la UCA en los que se enfocaron en los valores noticias tanto en los productos periodísticos (diarios, noticieros) como en el receptor de la información (el público). Tomando los diarios de Cuyo, *Clarín* y *La Nación* llegaron a la conclusión de que los lectores eligen acontecimientos emocionalmente más relevantes que los seleccionados por los diarios, por lo cual se alejan del criterio de noticiabilidad “actualidad/novedad”, definido por los estudios tradicionales de *Newsmaking*. Por otro lado, Alonso (2007), a partir del análisis de contenido y la teoría del discurso, analizó el lenguaje del diario durante la década de 1880 y demostró cómo las críticas hacia el roquismo de parte del diario mitrista estuvieron signadas por dos temas centrales: la representación y el sistema federal, poniendo en la superficie a través de su retórica las trayectorias políticas de sus dueños, redactores, y de los intereses que representaban. También es una contribución el trabajo de Luchessi (2009), quien investigó la construcción que hizo el diario acerca de las relaciones signadas por la exclusión y cómo a partir de esos rasgos de grupos excluidos se construye la idea de criminalidad; su corpus fueron más de 600 editoriales. Otros autores realizaron variados análisis de los discursos periodísticos que se publican en *La Nación* (Ulanovsky, 1997; Blaustein y Zubieta, 1998; Díaz, Giménez y Passano, 2002). Por otro lado, vale mencionar la tesis doctoral, de corte socio-semiótica, de Natalia Raimondo Anselmino (2012), en la cual articuló las condiciones del vínculo de los diarios *Clarín* y *La Nación* con sus lectores, a partir de la apertura de los espacios en los comentarios de las noticias -que hicieron ambos diarios-y la inclusión de las plataformas de redes sociales.

Una mirada desde la Economía Política de la Comunicación

La Economía Política de la Comunicación (EPC) entiende que el desarrollo del modo capitalista se caracteriza, desde su origen, por la mercantilización de las diferentes actividades culturales²⁵. Es decir, asume que las industrias culturales producen mercancías con un doble valor: económico y simbólico. Este último es central en las industrias culturales porque está vinculado a las identidades políticas y culturales de una sociedad dada, y es lo que lo diferencia de otros sectores de la economía. Justamente en relación a nuestro caso consideramos que el diario *La Nación* fue siempre estudiado desde su dimensión simbólica (Sidicaro, 1993; Steimberg, 1993; Díaz, 2002; Alonso, 2007; Luchessi, 2009) y por ello es que el presente estudio realiza un abordaje que incorpora la perspectiva de la Economía Política de la Comunicación.

Con la creciente integración del capital a los procesos de producción cultural se torna necesario que la dimensión económica también sea incorporada a los estudios de comunicación, pero con la precaución de no caer en el reduccionismo económico (Mastrini, 2013). Por eso, en nuestro estudio en particular, la EPC es un punto de partida; un enfoque que se interesa tanto por las consecuencias de la irrupción de las TIC al interior del sistema de medios y por las apropiaciones que hacen sus actores principales, al tiempo que se preocupa por los condicionamientos externos que propiciaron las transformaciones en el campo laboral del periodismo. En palabras de Mosco, la Economía Política de la Comunicación contempla “el estudio de las relaciones sociales, particularmente de las relaciones de poder, que constituyen la producción, la distribución y el consumo de recursos, incluidos los recursos de comunicación” (2009: 48).

Podemos trazar tres tradiciones de la Economía Política de la Comunicación: la norteamericana, la europea y la latinoamericana. Muy sucintamente describiremos cada una de ellas y sus principales referentes, con el acento puesto en los estudios del trabajo, una arista que resulta, no obstante, menos profusa dentro de la disciplina de la EPC. Según Mosco “la Economía Política de la Comunicación ha prestado más atención al control institucional sobre producción de medios de comunicación y al alcance del impacto en las audiencias [...] que al proceso, tradicionalmente implícito, del trabajo en las industrias culturales” (2009: 232-233).

La tradición norteamericana estuvo influenciada por los aportes de uno de sus fundadores, Dallas Smith, y su continuidad en Robert McChesney y Herbert Schiller. El abordaje de Smith sobre el rol de los medios de comunicación como mercader de audiencias para los anunciantes es conocido tanto como las críticas recibidas por simplificar el proceso de mercantilización en las industrias culturales (Murdock, 2006). De todos modos, sus presupuestos en la década de 1960 y 1970 volvieron a poner en la superficie la cuestión económica de los medios de comunicación, foco que había quedado relegado por los estudios marxistas. También son un aporte los trabajos de Mosco (1996,

2009) y Tremblay (1995, 2011). En el caso de Mosco, el autor realizó un pormenorizado estado de la cuestión de la EPC y aportó líneas de acción, entre ellas, la de estudiar el trabajo en los medios de comunicación, teniendo en cuenta las transformaciones que enfrentan las industrias culturales. Tremblay estudió cómo en el contexto del capitalismo actual el trabajo es escindido, cada vez más, en su característica de creación y ejecución, perdiendo de ese modo el trabajador el control sobre el producto que realiza.

La corriente europea, por su parte, recoge la influencia de la Escuela de Frankfurt y su concepto clave de Industria Cultural, del análisis de la evolución histórica del capitalismo y de la sociología de la cultura de Pierre Bourdieu. En términos generales, trabajan en una posición equilibrada entre el rechazo al determinismo economicista y la relativización de la influencia de la base sobre la estructura (Mastrini, 2013). Se destacan especialmente los trabajos de Graham Murdock y Peter Golding (1997) y Nicholas Garnham (1990); éste último hace un análisis sobre la mercantilización extrema actual en los medios de comunicación en tanto considera que la mercancía son los programas o periódicos porque es allí donde el capital se vincula con el trabajo y logra pasar del valor de uso al valor de cambio. Otro investigador destacado de la escuela norteamericana es David Hesmondhalgh (2002, 2011), quien puso su foco en el trabajo y, específicamente, en el trabajo creativo en las industrias culturales y su afectación en el contexto de la digitalización. Su trabajo en colaboración con Sara Baker (2011) es de relevancia para esta investigación. En Europa también hemos de destacar los trabajos de la llamada escuela francesa, del grupo GRESEC. Mencionaremos muy especialmente a Patrice Flichy (1980) y Bernard Miège (1989, 2006, 2011). Miège profundizó la segmentación que había realizado Flichy sobre el sector de las industrias culturales e incorporó al sector de la prensa escrita como un sector intermedio entre la “lógica social” de edición (libro, discos) y flujo (radio, televisión). Para Miège, las industrias culturales presentan grandes dificultades para valorizarse por la presencia del trabajo creativo. Por otro lado, mencionaremos a Bustamante (1999, 2003), que se destaca por sus estudios sobre los aspectos económicos de la televisión y Zallo (1988, 1992, 2007, 2011), quien coincide con sus colegas franceses en las dificultades de la valorización que presentan las industrias culturales, pero destaca que la subsunción del trabajo al capital es cada vez mayor. Su trabajo de 1988 que especificamos en el apartado 1.3 es base para nuestra investigación.

En América Latina los estudios de la EPC resurgen en la década de 1990 tras un periodo de presencia y retroceso de las posiciones alrededor de lo que se conoció como “Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación (NOMIC), durante los años setenta, que observaron desde el punto de vista de los medios de comunicación cómo se componía la estructura empresarial de los medios, pero sin vincularlos a los contenidos que producían. A partir de la década de 1980, con los notables cambios que afectaron a los medios de comunicación, como el creciente peso económico de las industrias culturales en el PBI de los países, la concentración económica, la fuerte introducción de

TIC en los procesos de trabajo, entre otras transformaciones, llevó a que algunos autores comenzaran a tomar a la EPC como una vía válida para el estudio de las IICC en la región y a estudiarlas como procesos económicos y tecnológicos complejos, más allá de los debates de las relaciones de la propiedad que habían tenido presencia en la décadas anteriores. Podemos mencionar a Enrique Sánchez Ruiz, Rafael Roncagliolo, Fernando Reyes Mata, Guillermo Sunkel y Heriberto Muraro. Más cerca de la década de 1990 se destacan César Bolaño, Valerio Cruz Brittos y Delia Crovi. En la última década, destacamos los trabajos de Martín Becerra y Guillermo Mastrini (2006, 2009, 2012) y de Marcos Dantas (2001, 2002). La gran mayoría de estos investigadores reconocen la influencia del trabajo de Zallo (1988), quien estableció las bases para los estudios culturales desde la EPC de cara a la región iberoamericana (Becerra y Mastrini, 2006)²⁶.

Tras este breve recorrido por las principales tradiciones de la EPC, nos detendremos en la problemática del trabajo dentro de este enfoque, en relación a las nociones de trabajo concreto y trabajo abstracto, a partir de la lectura del marxismo. Como ya señalamos, Mosco sostiene que “a la problemática del trabajo se le ha prestado menor atención de lo que uno esperaría de un análisis político-económico” (2009: 205). El enfoque de la EPC no ha sido completo, dice el autor, ya que han tendido a situar su objeto de estudio dentro de la esfera del consumo pero no así en el proceso que tiene lugar en el nivel de la producción (2009: 231-232). Zallo también señala la necesidad de comprender que “la creación y producción estrictamente cultural es definible desde las formas de trabajo y las puestas en valor específicas” (2007: 219).

Mosco propone tres puntos de partida para el desarrollo de la Economía Política de la Comunicación, aunque aclara muy acertadamente que la disciplina no debe reducirse sólo a estos factores. Esos tres disparadores son: la especialización, la estructuración²⁷ y la mercantilización del contenido, de la audiencia y del trabajo, es decir, el proceso de transformación de los valores de uso en valores de cambio.

Con respecto al trabajo, Mosco apunta al estudio sobre la mercantilización desde dos procesos puntuales: por un lado, las TIC que amplían la mercantilización a todos los procesos de trabajo, las cuales –sostiene el autor- incrementan la flexibilización y control para los propietarios de los medios. Por otro lado, alude al trabajo que se mercantiliza porque en el proceso de producción de mensajes un producto simbólico se convierte en un producto con valor de cambio.

El autor brinda como ejemplo de mercantilización del trabajo el caso de los reporteros de prensa en el contexto de la digitalización porque “actúan cada vez más bajo los roles combinados de editor y productor” (Mosco, 2006: 68), en el sentido de que no sólo cumplen con el rol de informar, sino también de convertir esa historia en un formato específico, sea para el diario o para la página web. Siguiendo al autor, se podrían señalar otros ejemplos de mercantilización del trabajo en las industrias culturales: la incorporación de tecnologías en el cine que permiten reemplazar actores –y por lo tanto puestos de

trabajo- a través de la animación y dentro de la industria de la prensa gráfica, la llegada de los primeros monitores (videoterminales) que reemplazaron las máquinas de escribir e inauguraron la redacción electrónica. Este proceso acabó con los procesos de reescritura, reduciendo los costes de mano de obra (Albornoz, 2003) y afectando a determinados oficios, como los linotipistas o dactilógrafos. También podemos mencionar la llegada de la fotografía digital a las redacciones de diario al producir un escenario similar con la desaparición de los laboratoristas fotográficos que en un principio pasaron al escaneo o el área de fotomecánica en rotativas que mutó como área de retoque fotográfico.

Sin embargo, hay autores que –aunque se encuadren en un enfoque marxista- consideran que en las industrias culturales el paso de valor de uso (costado simbólico) a valor de cambio es problemático. A diferencia de Mosco, Miège (1989, 2008) advierte sobre las dificultades que existen en las industrias culturales para hacer de un valor de uso un valor de intercambio cotizado en el mercado. “Esto se debe a la renovación constante a la que están sometidos los productos culturales, dado que nunca está garantizado el éxito comercial”, señala el autor. En la misma sintonía, Flichy (1980) habla de “aleatoriedad de la valorización” y autores de la escuela francesa de la EPC (Huet, 1978; Herscovici, 1995) sostienen que no es posible explicar el precio de un producto cultural a partir de la cantidad de trabajo abstracto incorporado, o sea, de trabajo socialmente necesario; en otras palabras, la valorización se da a partir del trabajo concreto.

Si bien Zallo coincide en las dificultades que implica valorizar en el sector de las industrias culturales considera que la producción capitalista de la cultura tiende a promover cada vez más las condiciones medias de producción, incluso en el trabajo creativo; la cultura tiene procesos de trabajo y de valorización peculiares. Por su parte, Bolaño (2005, 2006, 2013) destaca que la aleatoriedad de las industrias culturales no reside en la producción del valor sino en su realización. “La industria cultural es un sector que, a pesar de ser un elemento más del campo de formación y realización del valor, se presta mal al proceso de valorización del capital” (2013: 185).

Bolaño (1995, 2000 y 2002) parte de la obra de Marx para analizar el proceso de subsunción del trabajo intelectual y el papel de las tecnologías de la información y la comunicación; pone el acento en el trabajo creativo y su doble valor como mercancía: mercancía producto cultural y mercancía audiencia. Sus análisis más recientes en las industrias culturales se enfocaron en la industria del software (Bolaño, 2011, 2013). A partir de las categorías marxistas de trabajo concreto y trabajo abstracto busca explicar por qué el trabajo cultural es diferente a otro tipo de trabajo:

El trabajo del artista o del periodista es un trabajo concreto que produce una mercancía concreta para satisfacer una necesidad social concreta. Pero para crear esa mercancía (el programa, el periódico, la película) esos profesionales gastan energía, músculos, imaginación; en una palabra gastan trabajo humano abstracto [Bolaño, 2006: 53]

Es decir, para Bolaño, a los ojos del consumidor, el producto cultural (el diario o la página web, en nuestro caso) está marcado por la personalidad de los trabajadores que participaron de su elaboración y esa especificidad de la producción es la que determina la unicidad del producto cultural, como elemento constitutivo de su valor de uso (Bolaño, 2013). Hay una aleatoriedad en la realización y por eso los empresarios de medios e industrias culturales buscan controlarla o minimizarla. Ese rasgo de la exigencia de la unicidad y las dificultades para la valorización se combinan, junto a otros factores, para que el asalariamiento sea sólo una de varias formas de remuneración dentro de las IICC: por ejemplo, es usual el pago por piezas como ocurre con los *freelance* o la modalidad de la tercerización que introduciremos en nuestro análisis en la medida en que afecte el trabajo dentro de la redacción.

En la misma línea que Bolaño, Dantas (2002, 2003, 2006, 2011) articula la contribución del Marxismo al campo de las industrias culturales. Una arista de sus estudios que nos interesa señalar está vinculada con el trabajo creativo que define como “trabajo informacional, sígnico y de alta aleatoriedad”. Para el autor, en la producción de ese trabajo creativo en las industrias culturales están envueltos dos tiempos diferentes:

Primero, el tiempo de trabajo vivo concreto (del escritor, de los artistas grabando sus escenas, también de los músicos componiendo o grabando), de lo cual resultará un modelo registrado para fines de replicación. Este tiempo es aleatorio, está sometido a las incertezas de los test, de los borradores, de las experiencias, de los ensayos, de búsquedas que van indicando, por tentativas y errores, el mejor resultado al fin de cuentas pretendido y alcanzado. El segundo tiempo es el de la replicación industrial: este tiempo puede ser altamente controlado, tiende a la redundancia, aunque todavía afectado aleatoriamente por tareas de ajuste de máquina (en gráficas) o errores de proceso (siempre posibles) – es el tiempo típicamente fabril [Dantas, 2011 párr. 30].

En base a lo que dice el autor y en relación a nuestro caso de estudio, podemos señalar que por más que en el proceso de producción en una redacción de diario existan tiempos altamente controlados (por ejemplo en el taller gráfico o en la organización de online,) lo que Dantas denomina *tiempo típicamente fabril*, y más allá de las afectaciones que se presenten durante el proceso (huelga de trabajadores, ruptura de máquinas), no es posible calcular a priori el tiempo que demandará completar una página. Ese *tiempo de trabajo sígnico* no es mensurable ni cambiante, señala Dantas. Es un tiempo que está condicionado por la prueba y el error y es aleatorio con afectaciones durante el proceso que suelen ser comunes más que excepcionales (temas que “se caen”, coberturas de notas que demandan más horas de lo previsto, noticias de último momento, entre otros).

Zallo sostiene que los rasgos que presentan las industrias culturales y el contexto global y digital transformaron a las IICC en toda su cadena de valor, por lo cual es necesario repensar a la Economía Política de la Comunicación como disciplina crítica. “La comunicación y la cultura están convirtiéndose en ámbitos definidos comercialmente y que

se gestionan preferentemente desde la formación de capital y desde un mercado por el que, inevitablemente, pasa la mayor parte de los agentes” (2011: 149). Debido a ello, consideramos apropiado abordar los cambios relacionados con la organización laboral en una redacción de diario (en nuestro caso que concentra diario papel y online) y contribuir al estudio de las industrias culturales, cuyo proceso de mercantilización en las últimas décadas es uno de los aportes específicos de la Economía Política de la Comunicación.

A diferencia de otras teorías que colocan lo económico o lo tecnológico al centro de sus análisis, considerándolos como los factores que determinan los cambios y dejando de lado determinaciones sociales, políticas, culturales, la EPC es “apta para integrar otros procedimientos dentro de una perspectiva interdisciplinaria” (Miège, 2008). Por eso señalamos previamente que la EPC era un punto de partida. No se trata de un campo omnicomprensivo, sino sólo un punto de vista crítico en una suma de disciplinas (economía, sociología, antropología, política) que se acercan al análisis social de la cultura y la comunicación (Zallo, 2011: 152). Y en palabras de Herscovici, Bolaño y Mastrini (1999: 12), la EPC sólo tiene sentido “desde una perspectiva abierta, no reduccionista y crítica”, que estudie las industrias culturales a partir del concepto de trabajo, la división entre trabajo manual e intelectual y las consecuencias que implica un contexto de cambio estructural del capitalismo, con las TIC como protagonistas, ante el contexto de la digitalización y la convergencia tecnológica.

Por su parte, Mosco (2006, 2009) entiende que es necesario un diálogo entre la EPC, los estudios culturales y la ciencia política. El autor canadiense habla de “constituciones mutuas” (2009: 18) y con ello desecha la idea de que todas las explicaciones puedan reducirse a una única vía, tal como la economía o la cultura. Para Mosco toda industria cultural es estructurada por condicionamientos históricos, sociales pero que a su vez pueden estructurar prácticas sociales, hábitos, opiniones.

De esta manera, recuperamos conceptos de autores que se inscriben en otras disciplinas, como la investigadora Martha Roldán quien, desde la Sociología del Trabajo -y a partir de los conceptos de control directo, técnico y burocrático, abordados por Edwards (1986)-, analiza cómo en la producción “Justo a Tiempo” la economía de tiempos y movimientos, asociados tradicionalmente al taylorismo no ha desaparecido, sino que se ha *aggionardo*, y utiliza las categorías de *código de trabajo* y *código laboral* para analizar en qué medida es afectado el trabajo creativo en el contexto de la digitalización en las industrias culturales²⁸, nociones que nos servirán para analizar si es posible establecer mecanismos rígidos al interior de una redacción de diario a partir de la incorporación de TIC y en qué medida es afectada la creatividad de los actores principales. Esto será profundizado en el próximo capítulo pero ahora nos detendremos brevemente en la Sociología del Trabajo. No es objeto de esta tesis debatir sobre esta disciplina, por lo cual sólo introduciremos la conceptualización de las principales miradas dentro de lo que se conoce como sociología crítica. Vale destacar que la Sociología del Trabajo tiene una

tradición muy amplia y, como señala Castillo (2000), a cada concepción de lo que sea considerado trabajo, corresponde tal sociología²⁹.

Un acercamiento a la Sociología del Trabajo

La Sociología del Trabajo, como sub-disciplina de la Sociología, se consolida como tal a partir de la década de 1970, al diferenciarse de los estudios abocados a la relación trabajo-industria para poder incluir también los trabajos no industriales, primarios o terciarios (Castillo, 2000) o en palabras de Alain Touraine (1998) se conforma la “nueva sociología”, que se distingue de la vieja sociología que estaba orientada más hacia los enfoques institucionalistas y funcionalistas. El paso de la sociología industrial a la Sociología del Trabajo “implicó poner en el centro de la reflexión no a la empresa sino al trabajador como actor, y destacar principalmente los problemas del poder dentro de las relaciones laborales” (De la Garza Toledo, 2000: 23). Aparecen, de ese modo, los estudios directos, de corte etnográfico, con situaciones reales de trabajo y del trabajador colectivo que lleva a cabo los procesos de trabajo y los procesos de producción concretos, las formas de adaptación y resistencia y nuevas formas disciplinarias y de control de trabajo.

A partir de la década de 1980 con el avance del neoliberalismo surgen diferentes enfoques que tienen en su eje el cambio en las estructuras productivas y de los mercados del trabajo. Son las teorías post fordistas que han sido muy criticadas por ser funcionalistas y estructuralistas, por olvidarse del sujeto para el resultado final de las reestructuraciones productivas y su impronta neoliberal en el sentido de que la rigidez en las relaciones laborales debe ser superada con la flexibilización (De la Garza, 2000)³⁰.

Destacamos tres líneas de enfoques críticos que estudiaron situaciones reales del trabajo³¹: a) los *obreristas italianos* o *autonomistas*, agrupados en un movimiento que puede ser comprendido dentro del ciclo de luchas de las huelgas de los trabajadores fabriles del norte de Italia desde mediados de los años cincuenta y hasta fines de la década de 1970. En ese contexto, consideran que los trabajadores no son sólo una víctima pasiva y reactiva, sino que su poder se basa en su capacidad de organizarse, iniciar la lucha y obligar al capital a reorganizarse y desarrollarse por lo cual estudiar al trabajo implica hacerlo desde la fábrica y de allí se puede conocer a la sociedad en su conjunto (Ghiotto, 2012). Sus principales referentes son André Gorz y Toni Negri; b) la corriente inglesa de Richard Hyman, surgida en los años setenta, de la cual nos interesa remarcar su texto principal “Relaciones Industriales, una introducción marxista” (1975), donde propugna que los estudios sobre el trabajo se centren en los procesos de control sobre las relaciones de trabajo y en la existencia de los conflictos de intereses entre trabajadores y patronal. Por último, resaltamos el enfoque norteamericano, también de corte marxista, de Braverman (1974). En *Trabajo y capital monopolista* (1974) analizó los cambios en los procesos de trabajo a principios del siglo XX, en la industria manufacturera, para

demostrar los efectos de la automatización; cómo los oficios son atacados por el taylorismo y la administración científica del trabajo, en un movimiento que para él es extensible a todos los tipos de trabajo en el capitalismo, sea en los “servicios”, en los trabajos “de oficina” como en la propia ciencia. La postura de Braverman ha sido criticada por no otorgarle un papel relevante al trabajador como sujeto, por ser una visión unilateral y por ignorar que siempre que hay un proceso de descualificación se da también una contra-tendencia; hay resistencia y los trabajadores se adaptan o resisten a la degradación del trabajo. De todos modos, su obra rompió con la visión optimista del carácter liberador de las TIC y retomó la lectura de la economía política, constituyéndose en un aporte fundamental a los estudios sociológicos del trabajo con su tesis de descualificación laboral.

Por otro lado, podemos mencionar a dos autores que si bien no determinan la existencia de una escuela en sí misma como las anteriores, son teóricos referentes de la Sociología del Trabajo, del *mainstream* de los estudios del trabajo (Ghiotto, 2015), que tienen gran influencia en América Latina: la mirada española detrás de Juan José Castillo (2000) y los trabajos de Enrique De la Garza Toledo. Castillo fue presidente del Comité de Investigaciones y co-dirige la revista española Sociología del Trabajo; ha discutido y debatido sobre la conceptualización del trabajo y los avances que se dieron en torno a la disciplina, concluyendo que en la actualidad su estudio debería superar el trabajo como empleo, ya que hay nuevas formas de trabajo (temporario, flexibilizado, en negro, inmigrante, femenino, etc.) que aparecieron a partir de los años setenta que el autor menciona como “trabajo borroso”. En tanto De la Garza es el editor del *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (2000); desde una visión marxista el autor considera al trabajo es tanto objetivo y subjetivo, es decir, es creación o circulación de valor pero también es poder y dominación, consenso o coerción, autoritarismo o convencimiento, individualismo o identidad colectiva y es también instituciones y relaciones de fuerza; es salario y es empleo. Por otro lado, es relación social y como tal es interacción con otros hombres (De la Garza, 2000: 32-33)³². Esto lleva al autor a pensar en un concepto ampliado del trabajo.

Por último, también es necesario destacar otros autores que, sin pertenecer a ninguno de estos enfoques, discuten sobre los cambios abordados en los procesos de trabajo (Katz, 2001), la interrelación entre el surgimiento de las nuevas tecnologías y las transformaciones en las sociedades actuales (Castells, 1995, 1998, 2009) y, más específicamente, los cambios en la industria del diario en el contexto de la digitalización (Boczkowski, 2006, 2010). Sus obras servirán de base conceptual para esta investigación.

El concepto de industrias culturales

La principal unidad de análisis de la Economía Política de la Comunicación son las industrias culturales e incluye a los medios de comunicación públicos y de carácter

comercial. El término industria cultural (en su formulación en singular) fue utilizado por primera vez por los alemanes referentes de la Escuela de Frankfurt, Theodor Adorno y Marx Horkheimer, en su libro *Dialéctica del Iluminismo* (1947), para denunciar la estandarización de los contenidos simbólicos destinados al gran público. Según sus premisas, el aspecto crítico de toda obra de arte va corrompiéndose con el proceso de industrialización. Es decir, a más industrialización menos “arte de vanguardia” y esa situación no es advertida por la audiencia que, además, tiene la ilusión de estar frente a un producto novedoso, cuando en realidad la industria genera cambios insignificantes. Algo similar ocurriría con los trabajadores asalariados. Según Adorno y Horkheimer, la industria del entretenimiento, donde se asienta la industria cultural, ocupa el tiempo libre de los trabajadores, quienes dejan de utilizar ese momento de ocio para reflexionar sobre su vida.

El concepto de industria cultural propuesto por Adorno y Horkheimer ha sido criticado por pesimista ya que, como dice Zallo (1992: 12), las industrias culturales “están condenadas a preservar, en algún grado, rasgos esenciales de la producción cultural: la creatividad, la sistemática renovación cultural en torno a prototipos, la experimentación y la consiguiente incertidumbre en las respuestas del mercado”. Fue criticado también por elitista ya que los autores “colocaron en primer término la oposición entre ‘cultura culta’ y ‘cultura vulgarizada’, o lo que es igual, actualizaron la vieja dicotomía de alta y baja cultura” (Getino, 2008: 26) y por obviar la mediación económica de la cultura y no problematizar sobre las contradicciones de la naturaleza económica de los procesos estudiados (Garnham, 1985). Su definición en singular también es criticada ya que las ramas y sectores que se incluyen como industrias culturales tienen grandes diferencias en su seno y se trata de un conjunto diversificado y contradictorio de componentes industriales concretos (libro, radio, cine, disco, diario) que ocupan un lugar determinado en la economía (Mattelart, 2006). A mediados de la década de 1970 se adoptó la formulación en plural del término, en un contexto de desarrollo de nuevos medios y tecnologías de comunicación con procesos de mercantilización de la producción cultural muy avanzados (Tremblay, 2011)³³. Ahora bien, los referentes de Frankfurt fueron los primeros en sistematizar el proceso de uniformidad, serialización y masificación de los contenidos simbólicos, es decir, cómo la cultura puede ser producida en forma industrial y no sólo como una manifestación artesanal.

Las características de las IICC, consideradas una por una, pueden encontrarse en otros sectores industriales, pero consideradas en conjunto no se encuentran más que en el sector del cual configuran un perfil particular (Tremblay, 2011). En ese sentido, en esta tesis tendremos presente dos definiciones de industrias culturales: la primera de ellas, la definición de Zallo (1988) porque pone el foco en sus rasgos centrales, abarcando tanto su arista simbólica como económica:

Las industrias culturales son un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinada finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social [Zallo, 1988: 26]

En el entorno digital, las industrias culturales mutan sus rasgos, no obstante creemos que la definición de Zallo sigue vigente. Por otro lado, también será contemplada la noción que propuso Tremblay (2011). En este caso, el concepto del autor le da al trabajador un rol fundamental en la cadena de producción, al tiempo que hace hincapié en la creciente pérdida de control de los trabajadores sobre su producto:

Un conjunto en constante evolución de las actividades de producción y de intercambios culturales sometidas a las reglas de la comercialización, donde las técnicas de producción industrial son más o menos desarrolladas, pero donde el trabajo se organiza cada vez más en el modelo capitalista de una doble separación entre el productor y su producto, entre las tareas de creación y de ejecución. De ese doble proceso de separación resulta una pérdida creciente del control de los trabajadores y artistas sobre el producto de su actividad [en Albornoz, 2011: 115].

Ambas definiciones asumen las particularidades que presentan los procesos de trabajo en las industrias culturales y permiten reflexionar sobre la producción mecanizada, la división del trabajo y la complejidad del trabajo creativo.

El eje de las industrias culturales es su reproductibilidad, como intuyó Walter Benjamin hace años, y la inserción de un trabajo simbólico en un proceso mecanizado que permite su conversión en mercancía (Bustamante, 2003). Si bien se caracterizan por una significativa inversión de capitales y la división del trabajo consiguiente a toda industrialización (Lacroix & Tremblay, 1997), presentan especificidades. Siguiendo a autores de la EPC como Bustamante (2003), Nicholas Garnham (2005) y Ramón Zallo (2011), podemos mencionar algunas de sus principales características: a) imperiosa necesidad de renovación constante, muy por encima de cualquier otro producto o servicio, que choca con la estandarización obligada de toda industria; b) centralidad del trabajo creativo e intelectual, con efectos en la socialización, en el imaginario colectivo y en el desarrollo democrático; c) demanda incierta, gran aleatoriedad, dado el alto valor simbólico que transmiten; d) variedad de formas de financiamiento y remuneración y e) se difundan mediante soporte (prensa, disco, libro, vídeo) o no (RTV, cine, publicidad, el lado cultural/comunicativo de Internet) necesitan una producción previa. Estos rasgos serán abordados con mayor profundidad en el próximo apartado, donde observaremos la rama de la prensa escrita y prensa online.

Rasgos de la industria del diario

Al clasificar las industrias culturales, Zallo (1988) ubicó a la prensa diaria dentro del modelo de edición continua. Los diarios requieren de una continuidad, tanto en su producción como en su consumo, y esa continuidad “ha facilitado su plena configuración industrial” (1988: 115) con formas de sumisión del trabajo bien diferenciadas para poder cumplir con los plazos de producción. A su vez, el autor señala que esa difusión en *continuum* afecta la relación con el trabajo creativo, discusión sobre la que nos detendremos más adelante.

Otros investigadores han consensuado ubicar la industria del diario como un híbrido entre el modelo editorial y el modelo de flujo (Miège, 1989, 1992, 2000; Lacroix y Tremblay, 1997); éste último caracterizado por organizar el orden y tipo de producto mediante una grilla de programación. Con la industria del libro (modelo editorial), el diario comparte el soporte material, pero se diferencia por su periodicidad en la producción y en el consumo, que en el caso de los libros es discontinua y, por lo tanto, de un contenido más durable en el tiempo. Además, libro y diario en su faceta industrial no comparten la lógica de financiación que en el caso del diario es dual: a través de las ventas y, principalmente, de la publicidad. Esta última característica lo asemeja a la lógica de la radio y la televisión, donde la publicidad es el ingreso por excelencia para los empresarios. La industria del diario también comparte la modalidad de asalarización (dependencia contractual), aunque los trabajadores autónomos se constituyeron en una modalidad muy utilizada por los medios de comunicación -especialmente en las redacciones de diario- durante parte de la etapa de estudio de esta tesis, más precisamente en la década de 1990 (ver capítulo 3).

Se puede señalar que la prensa escrita tiene un papel predominante en la edificación y adaptación de las identidades cultural y nacional, ya que atiende demandas sociales, difunde informaciones, aporta legitimización y status social e interviene en el desarrollo democrático de una sociedad (Zallo, 2011). Además, el diario es un actor político, en tanto se constituye como un *narrador, comentarista y participante* del conflicto político (Borrat, 1999 [1989]: 37) o, en palabras de Zallo (2011), constituye una parte transversal, mediadora e instrumento del sistema de poder. Esto implica contradecir el valor editorial del concepto de “independencia” y comprender que ese rol como actor político está definido por la trama de relaciones de los propietarios (Arrueta, 2010). Los trabajadores que intervienen en la sala de redacción no son ajenos a ello y construyen actualidad a partir de ese escenario.

Por otro lado, hay autores que señalan que los diarios tienen el poder de marcar la agenda de otros medios y se constituyen en “usinas informativas” que configuran las noticias que luego serán recogidas por la radio y la televisión (Adriana Amado, 2007). Aún frente a los embates de los medios audiovisuales y digitales, los diarios “marcan el `menú´ informativo de otros soportes mediáticos, en particular el político –de aquí por qué siempre sigue preocupando tanto a gobernantes y dirigentes políticos–, además de ser el principal

canal para llegar a los líderes de opinión y a la vez una de las fuentes a la que éstos recurren continuamente y a la que le asignan mayor credibilidad” (Mastrini y Becerra, 2006: 16).

Desde su acento económico, se pueden mencionar algunas características de la prensa diaria como industria cultural, la mayoría vinculadas también a su dimensión simbólica:

a) imperiosa necesidad de renovación constante, motivo por lo cual el producto tiene un ciclo económico de producción-consumo muy corto; eso tiene consecuencias en su sistema de distribución; por ejemplo, resulta un problema para las empresas la llegada tardía del diario a los puestos de ventas, ya que pierden rápidamente su valor económico y, a diferencia de otras industrias, no se puede hacer stock para que el precio sea más favorable. Sin embargo, como es un bien inmaterial, no es destruido en el acto de consumo ni anula su disfrute por otros usuarios (Bustamante, 2003) o, en otras palabras, son bienes no rivales porque el consumo que una persona haga de ellos no impide que los mismos estén disponibles para otra persona (Katz, 2006);

b) demanda incierta, dado el alto valor simbólico que transmiten. El hecho de que la información tiene que ser nueva para tener algún valor, genera cierta incertidumbre en los ingresos que por lo general no afecta a cada número en particular, sino a la actividad empresarial en sí misma;

c) altos costos de impresión y distribución. “En general la característica de bien público de las mercancías culturales hace que su costo marginal sea extremadamente bajo [...], esto favorece las economías de escala, dado que cuanto más copias se realicen del prototipo, el costo de producción promedio de cada unidad cae. El costo de suministrar la mercancía (el producto cultural) a consumidores adicionales, es sumamente bajo y es extremadamente bajo en relación con el costo del prototipo original. Los potenciales retornos de las economías de escala son continuos, y por lo tanto existen presiones para expandir el mercado hasta situaciones de oligopolio o monopolio” (Becerra y Mastrini, 2006: 40);

d) mercancía con un doble mercado (informativo y publicitario). En primer lugar, un mercado previo a la salida del periódico (venta de espacios publicitarios) y en segundo orden un mercado de venta inmediatamente posterior (venta al público). En ese mercado dual, la performance de uno afecta la performance del otro (Picard, 1997). Respecto a la venta de ejemplares, también se da una doble vía: a través de modalidades de suscripción por modalidades de tiempo (venta asegurada y pagada por

adelantado) y a través de la compra de ejemplares en los puntos de venta (venta aleatoria en función de la demanda) (Albornoz, 2005).

e) el consumo del diario, como del resto de las industrias culturales, depende tanto del tiempo como de los ingresos disponibles. En época de crisis económica, los productos culturales son los primeros que resignan los consumidores y, al mismo tiempo, no suele darse mayor consumo a precios más accesibles. En el contexto de la digitalización, la caída en la venta de los diarios se traduce para las empresas de prensa escrita en una rentabilidad menos segura, un debilitamiento de las ventas en serie y una proliferación de ofertas de las que es difícil diferenciarse (Zallo, 2011);

f) mercancía compleja con múltiple información que abarca a diferentes temáticas, parte de la cual puede tener una escasa demanda pero se trata de información que prestigia al medio y que por ello debe ser incluida. En palabras de Zallo (1988:123), las páginas más leídas –y en las que se incluye la publicidad más cara- sostienen el resto de la información. Por otro lado, los diarios tienen un proceso de producción que puede ser muy distinto para cada sección, como así también un proceso para las ediciones de los días laborables y otro para los suplementos y dominicales (De Mateo y *et al.*, 2009);

g) la fijación del precio de venta del producto puede estar condicionada por su consideración de servicio de interés público y bien cultural. Un ejemplo de ello es el precio de tapa que nunca llega a cubrir los costes de producción del diario y el mayor ingreso proviene, por lo general, de la publicidad. “La demanda de periódicos por parte de los consumidores es relativamente inelástica, es decir, los consumidores no responden a cambios razonables en el precio y el número de compradores de diarios se mantiene relativamente estable a lo largo del tiempo. La demanda por la compra en la publicidad, en cambio, varía más” (Picard, 1997: 39);

h) el trabajo contenido en las industrias culturales es el trabajo creativo. Podemos mencionar que las necesidades de innovación y creatividad repercuten en un uso intensivo y hasta cierto punto insustituible del trabajo. Podemos sustituir parcialmente el trabajo que opera sobre el soporte material pero difícilmente el trabajo que crea los contenidos inmateriales. Si bien ese trabajo se halla en otros sectores industriales es en los productos culturales un objetivo primario (Hesmondhalgh y Baker, 2011). Para ello, además de cumplir con los plazos de producción y comercialización, como toda industria, se ha de procurar una organización no excesivamente rígida en cuanto al control de los periodistas para conseguir la información, materia prima variable, poco previsible y poco almacenable (De Mateo y *et al.*, 2009). De todos modos,

como profundizaremos en los próximos capítulos, los autores coinciden en que hay una afectación en el proceso creativo;

i) a diferencia de otros sectores, las industrias culturales presentan una mayor variedad de modos de remuneración del trabajo. En el caso de la prensa escrita la mayoría es trabajador asalariado, pero también predomina el subempleo o del llamado trabajo “autónomo”, que rebaja el costo de la producción a fuerza de (entre otros factores) una agudización de la flexibilización y precarización laboral (Palomino, 2000; Zallo, 2011; Tremblay, 2011). Ello implica desventajas importantes con respecto al asalariado y una relación diferente en cuanto a los derechos de autoría (Tremblay, 2011), que se pone en tensión cuando los medios de comunicación utilizan notas en varias plataformas (diario papel, online y móviles) pero el periodista *freelance* sólo cobra por trabajo realizado. Carlos Palomino Bilbao (2005) señala que el periodista asalariado que ve rescindido su contrato de forma improcedente siempre tendrá, al menos, el derecho a percibir la correspondiente indemnización, como así también la posibilidad de ser defendido por los gremios que ponen en juego los estatutos y convenios. En el caso de quienes realizan colaboraciones no sólo se ven exentos de esas ventajas, sino que no tienen asegurada una continuidad a largo plazo. La alternativa empresarial es, entonces, contratar colaboradores ocasionales.

Por su parte, el sociólogo Héctor Palomino (2000) apunta que la categoría de “trabajador autónomo” se convirtió en la década de 1990 en una modalidad fetiche de los empresarios que la vendía como organización “horizontal”, cuando lo que en rigor generan es la eliminación de categorías de supervisión, destinar mayores recursos para el personal calificado en detrimento del menos calificado y/o precarizado. Esto será retomado en el capítulo 5.

Rasgos de la industria de prensa online

La prensa online como industria cultural se asemeja a la industria del diario, pero se diferencia por utilizar recursos que no forman parte de la tradición productiva de la gráfica (audios, videos, hipertextos) y por el soporte inmaterial de su producto. Es decir, el contenido, también simbólico, abarca diferentes morfologías (letra impresa, imágenes fijas y en movimiento, sonido) y permite nuevos servicios con participación de los lectores (foros, *chats*, encuestas, votaciones, etc.), cuyo soporte, su sitio web, se encuentra alojado en un servidor web para la consulta de cualquier lector que navegue por Internet, diferenciándose de este modo de la prensa escrita. Esto implica a la vez el surgimiento de nuevos perfiles profesionales, como el *Social Media Marketing* o planificador de medios sociales; el *Community Manager* o responsable de la comunidad digital; el responsable del

tráfico online, el diseñador web o arquitecto, el diseñador multimedia, el analista web, los SEO (*Search Engine Optimization*), es decir, los especialistas para la optimización de los motores de búsqueda, entre otros perfiles. Si bien, cada perfil requiere ciertas aptitudes que van desde características más técnicas, más vinculadas al marketing o que demande un bagaje más creativo se tiende a la hibridación y acumulación de perfiles en un solo profesional (especialmente en empresas pequeñas). Una sola persona asume las funciones específicas de varios perfiles. Y también existen perfiles que aúnan creatividad y conocimientos técnicos (López García y *et al*, 2012).

La inmaterialidad del producto online trae una reducción de costos de impresión, distribución y contra-distribución (debido a la devolución de los diarios no vendidos) y almacenamiento de ejemplares que deben sobrellevar las empresas periodísticas (Albornoz, 2005) y una flexibilidad y ubicuidad de las ventanas o pantallas, pero también la dificultad de asentar modelos de negocio para la mayoría (Zallo, 2013). En las primeras dos décadas de existencia de la prensa online a nivel mundial, prima el acceso gratuito a la oferta de contenidos y servicios y la principal fuente de ingresos es la publicidad.

La prensa online se caracteriza por la difusión en “continuum” y una altísima rotación del ciclo productivo (desaparece la hora del cierre). Desde diferentes estudios periodísticos sobre rutinas productivas coinciden en que el factor tiempo es fundamental en una redacción online. Pablo Boczkowski (2010) señala que “la velocidad determina la noticiabilidad de una historia en los portales”. Por su parte, Marcos Palacios y Javier Díaz Noci (2009) aportan la siguiente explicación sobre el factor temporal en los medios online:

La distinción entre sincronismo y asincronismo que dividía los medios escritos (impresos) y los audiovisuales se ha perdido [...] Eso trae consigo la ubicuidad de la información y añade un nuevo elemento: la tempestividad, es decir, el periodo de permanencia de un producto informativo, su vigencia, el tiempo que podemos dejarlo disponible sin que pierda actualidad, bien considerado en sí mismo como una unidad discreta (una noticia del día, por ejemplo), bien porque se incluye luego como información contextual de otra noticia más reciente. La información puede ser sometida, por otro lado, a una renovación continua, ya sea por acumulación, añadiendo nuevos datos, referencias, documentación o informaciones que se vinculan a la principal; o por sustitución, es decir, un nuevo texto digital reemplaza al antiguo, el que queda obsoleto, lo que ocurre a menudo en las informaciones de última hora o breaking news. [Díaz Noci, 2009: 35, traducción nuestra]

El factor tiempo será un aspecto central en nuestro análisis ya que nos proponemos analizar de qué modo en el contexto de la digitalización el trabajo creativo es afectado por el uso de nuevas tecnologías tendientes a maximizar el tiempo y generar mayor productividad (*código del trabajo*) y por el control desde la empresa y de los propios trabajadores (*código laboral*). Estos conceptos serán desarrollados en los próximos capítulos.

Resumen del capítulo primero

Este capítulo trazó varias líneas: en primer lugar, el planteo de nuestros objetivos y motivaciones para realizar este trabajo. Nuestro interés por analizar los procesos productivos y del trabajo en una redacción de diario, en relación a los cambios vinculados en el contexto de la digitalización, partió de un caso concreto como es el diario *La Nación*, un diario de carácter masivo, que durante todo nuestro período de estudio se mantuvo como el segundo diario más vendido en Argentina, caracterizado por marcar agenda, tanto desde sus páginas impresas como desde la web y por estar a la vanguardia desde lo tecnológico. Entendemos que el desempeño de diarios como *La Nación* se vio afectado en sus formas de producción y distribución por las transformaciones de las sociedades actuales. Ya aclaramos nuestra posición respecto al rol de las TIC: creemos que no son un producto ahistórico, en tanto el sentido de todo dispositivo tecnológico no admite una función de antemano, no tienen vida propia, insertos en un mundo immaculado, sin matices políticos, sociales ni económicos (Williams, 1974 [2011]).

En las páginas anteriores también hicimos una revisión de la literatura sobre el estudio de los procesos de trabajo al interior de las redacciones de diario. Esto nos permitió reflexionar sobre la necesidad de que se sumen más estudios en relación al trabajo en los medios de comunicación, abordados desde diferentes perspectivas teóricas y diferentes estrategias metodológicas. Las razones que justifican una economía política de la comunicación pueden formularse, entonces, desde dos puntos de vista: desde su lugar creciente en las estructuras económicas nacionales e internacionales y desde su organización interna específica para la producción de capital (Zallo, 1988). En esta tesis nos concentramos en el nivel micro social de producción de contenidos.

Planteamos algunas diferencias que surgen al interior de la EPC en relación a las dificultades de pasar del valor de uso al valor de cambio en los productos culturales. Esto está vinculado con las características intrínsecas que concentran las IICC, principalmente por la naturaleza de trabajo creativo. De todos modos, los autores señalados coinciden en que la producción capitalista de la cultura tiende a promover cada vez más las condiciones medias de producción, y eso afectó profundamente la organización del trabajo y las condiciones laborales de los periodistas.

Dicho esto, resumimos los rasgos de la industria del diario. Desde su arista político/ideológica, y aún con la caída de ventas en las últimas dos décadas, el diario sigue siendo un actor relevante, que construye agenda, que genera identidad entre sus lectores, pero que también se constituye en un actor empresarial con un papel decisivo sobre el sistema político. Como sector económico, a los fines de nuestro estudio, destacamos su alta renovación, profundizada en el contexto digital, la centralidad del trabajo creativo y la alta aleatoriedad en la producción.

Por último, en esta sección presentamos brevemente los principales enfoques dentro de la Sociología del Trabajo y destacamos la tradición crítica que, a nuestro entender, se ajusta a los objetivos de nuestro objeto de estudio por poner el acento en los procesos de control del trabajo, a partir de la organización de las economías de tiempo y la aplicación de tecnologías en las industrias culturales.

CAPÍTULO 2

LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DEL TRABAJO

En este capítulo tenemos dos objetivos principales. En primer lugar, buscamos presentar los conceptos clave que guiarán la tesis. En las primeras páginas identificaremos qué tipo de procesos productivos y del trabajo se desarrollan en una redacción de diario, para luego referirnos al trabajo creativo, como uno de los principales rasgos en las industrias culturales. En vinculación con ello, abordaremos las nociones de *código del trabajo* y *código laboral* (Roldán, 2010, 2011) para analizar hasta dónde es posible introducir mecanismos rígidos de control en los procesos laborales y normativización a través de las TIC y en qué medida afectan a la creatividad de los periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos. Por otro lado, presentaremos en líneas generales las características del mercado de trabajo y las políticas laborales, durante el período de estudio.

Acerca del trabajo en las industrias culturales

En esta investigación partimos de considerar los procesos laborales como aquellos procesos por los cuales la actividad del hombre, a través del medio de trabajo, efectúa una modificación del objeto de trabajo, procurada de antemano, como lo señala Marx cuando introduce la comparación de la mejor abeja y el peor maestro albañil³⁴.

Marx comprende que el trabajo en la sociedad capitalista posee una doble dimensión: por un lado, es la transformación de materias primas en valores de uso que definen un trabajo concreto; por otro lado, valores de cambio para ser intercambiados en el mercado, es decir, esas mercancías son resultado del trabajo abstracto (trabajo humano), es decir, el trabajo que iguala todos los trabajos, los cuantifica borrando sus cualidades particulares:

El capitalista quiere un valor de uso que tenga valor de cambio, un artículo destinado a la venta, una mercancía. Y en segundo lugar quiere producir una mercancía cuyo valor sea mayor que la suma de los valores de las mercancías requeridas para su producción, de los medios de producción y de la fuerza de trabajo por los cuales él adelantó su dinero. No sólo quiere producir un valor de uso, sino una mercancía; no sólo un valor de uso, sino un valor y no sólo un valor sino un plusvalor [Marx, 1975 (1867): 226].

El valor de esa mercancía, según Marx, está dado por la cantidad de horas de trabajo socialmente necesarias para producirlas. Ahora bien, la teoría del valor se plantea en cualquier economía de intercambio; en las industrias culturales, en cambio, es más complejo. Según Zallo (1988) no siguen en forma exacta la evolución histórica de las formas de organización del trabajo en el conjunto de la industria, ya que hay rasgos en ellas que les otorgan especificidad a cada rama: la aleatoriedad, la necesidad de

renovación constante, su doble condición de sector económico y simbólico, la necesidad de trabajo creativo. De hecho, esas especificidades “desafían tanto a la escuela neoclásica como a las aproximaciones marxistas ya que, por ejemplo, la teoría de los costos marginales, es decir, los costos adicionales en que se incurre para generar una unidad más de producción, no puede aplicarse a la producción cultural debido a su carácter simbólico” (Mastrini, 2013: 33) y, por otro lado, según señalan varios autores de la EPC, resulta complejo hacer de un valor de uso un valor de cambio en las industrias culturales. Es decir, resulta difícil valorizar el trabajo que realiza un periodista y cuantificar el tiempo socialmente necesario para producir una nota. Si bien es posible controlar los tiempos en las rotativas (hay cronogramas pautados de envío e impresión de pliegos de páginas) y del departamento de circulación, no es posible medir con exactitud la producción previa y cuánto tardarán los periodistas en crear sus notas, cuánto tardarán los jefes de sección en editar las páginas o cuánto tiempo le demandará a un fotógrafo cubrir un evento. Es decir que, para la lógica estandarizada de los productos industriales, la cultura en general, y el sector de la información en particular, existen especificidades que impiden realizar cuantificaciones a priori del proceso productivo.

De ese modo, para abordar el tipo de organización del trabajo en la redacción de *La Nación*, durante el periodo de estudio (1995-2013), seguiremos criterios abordados por Zallo (1988: 68-69). Esto es: la tecnología empleada que en nuestro caso de estudio se limita a las dos últimas décadas; también contemplaremos la continuidad o discontinuidad de la relación entre producción y mercado; el nivel de integración del trabajo cultural en la industria y el principio dominante que ordena el proceso de trabajo; en palabras del autor, si es autonomía, cooperación, especialización, mecánico, taylorista, fordista o neotaylorismo. Al mismo tiempo, para el análisis de los procesos de organización productiva y del trabajo contemplaremos los *códigos del trabajo y laboral*, que se ponen en práctica en la redacción (Roldán, 2010, 2011) y que detallaremos más adelante.

Como ya mencionamos, el diario es una industria de edición continua, es decir, requiere una regularidad en la producción y cualquier inconveniente tiene repercusiones directas en la salida del producto y, por lo tanto, en la actividad de la empresa: desde una huelga de trabajadores, un problema en la maquinaria de las rotativas o incluso errores periodísticos que obligan a “devolver” las páginas a la redacción. Todo ello puede atrasar el cierre de la edición y generar una llegada tardía a los kioscos.

El producto está sujeto a una innovación constante porque el diario sale todos los días y todos los días será diferente, más allá de que el soporte (la forma) se mantenga y existan procesos rutinarios y prototipos diseñados para disminuir la aleatoriedad que caracteriza el trabajo periodístico. Desde la dirección de arte de *La Nación* explican cómo son esos procesos antagónicos de repetición para asegurar el éxito y cumplir con los tiempos cortos del diario y, al mismo tiempo, de diferenciación del producto:

La arquitectura en el diseño de las páginas te garantiza que el edificio no se hunda, porque si no tenés eso, ni el periodista más ducho te va a sacar el diario. Si todos los días tenés que pensar todo desde cero, los tiempos no te alcanzan. [María, directora de arte y pro secretaria de redacción]³⁵.

Un ejemplo son las pre-maquetas para el armado de las páginas que permiten facilitar el trabajo y acelerar los tiempos y son utilizadas principalmente en las jornadas en que la plantilla de diseñadores es más reducida, sea por días francos o vacaciones. Ahora bien, como señala María, “se puede salir tres o cuatro días con un mismo diseño, pero al quinto día tenés que cambiar porque, de lo contrario, te dejan de comprar”.

Zallo (1988) sostiene que esa difusión en continuo es la que “ha facilitado su plena configuración industrial”. El diario requiere procesos y equipos industriales para llegar al consumidor, como así también de tiempos precisos y una estricta división del trabajo que es lo que permite que salga todos los días. Según Bernard Voyenne (1984) el proceso productivo se realiza con la extrema reducción del ciclo fabricación-venta ya que “la totalidad de las operaciones debe ser realizada y lograda en una duración igual a la periodicidad del órgano considerado” (citado en Zallo, 1988: 122).

La prensa online, en cambio, se asemeja más a la lógica de flujo continuo, propia de la televisión o la radio³⁶. Esto es, el producto es más efímero y, por lo tanto, de mayor obsolescencia que en la lógica de la prensa escrita (Tremblay, 1997). Vale aclarar que entendemos que el concepto de “lógica” en la literatura sobre las industrias culturales se refiere tanto al conjunto de reglas que orientan la estructuración y funcionamiento de un sector industrial particular, las cuales determinan las características y las articulaciones entre creación, producción, distribución y consumo de productos culturales; como a la forma institucional dominante de mercantilización e industrialización de la cultura en un momento histórico determinado (Lacroix y Tremblay, 1997: 53). Alrededor de estos modelos se organizan los procesos de producción y de trabajo, la difusión y sus modos de uso. Asimismo, “en relación con estos modelos fundamentales, organizadores tanto de la producción como de la distribución, es que los diferentes agentes de la cultura, la comunicación y la información desarrollan sus estrategias” (Miège, 2000:53-54).

Ahora bien, también en la prensa online se implementan mecanismos para disminuir la aleatoriedad, en este caso, derivadas de la demanda: un ejemplo de ello lo brinda Lucas, secretario de redacción multimedia: “sabemos que las notas tipo ranking siempre funcionan y entonces producimos en función de ello”³⁷. Los sistemas de métrica y los recursos algorítmicos son parte de las estrategias durante el proceso de producción (ver apartado 5.4).

Por otro lado, Zallo menciona que hay una separación entre el trabajo intelectual y el trabajo manual que implica formas de sumisión bien diferentes del proceso de organización del trabajo. En cierto modo, en el diario, por estar inserto en una industria, se da esa escisión. Por un lado, el trabajo manual (trabajo técnico) dentro de una redacción

de diario puede enmarcarse dentro del modelo taylorista, ya que siguió un proceso muy riguroso de encuadramiento, definición y parcelación de las tareas. Entrarían dentro de esta categoría los gráficos que hacen las tareas de pre-prensa³⁸ y quienes trabajan en las rotativas³⁹. Por otro lado, el trabajo intelectual se vincularía con el trabajo que implica la idea y creación del producto. Esto está relacionado con el rol del periodismo y la dimensión simbólica que caracteriza a las industrias culturales: no se fabrica sólo un producto para ser vendido a un público, sino que se construye un bien cultural e ideológico. En ese sentido, es necesario un cierto grado de autonomía entre los trabajadores de una redacción de diario para desplegar trabajo creativo.

Autores de la EPC (Herscovici, Bolaño, Zallo, Tremblay) sostienen que con la informatización se da una subsunción limitada del trabajo al capital, es decir, el trabajador pierde autonomía y el control que tenía sobre el proceso de producción y el ritmo pasa a ser dictado por las tecnologías incorporadas. Esto nos lleva al segundo punto. Para Zallo, el trabajo es visto como un proceso que se va transformando en la medida en que la industria cultural en la que está inmerso se desarrolla con los cánones de producción capitalista: a mayor estandarización, mecanización y rutina del mismo, mayor subsunción del trabajo al capital, mayor intervención de la ley del valor en la misma. Bolaño coincide con esta visión al sostener que la revolución micro-electrónica y el contexto de la digitalización (que él sitúa en la Tercera Revolución Industrial) permiten una extensa subordinación del trabajo intelectual al capital ya que “el trabajador pierde la capacidad de actuar directamente sobre los medios y objetos de trabajo y así atrofia una parte de sus potenciales creativos” (1999: 43). Para el autor, lo que ocurre con el trabajador intelectual ante la llegada del software es similar a lo que ocurrió con el trabajador manual a partir del surgimiento de la máquina-herramienta.

Tremblay (2011), por su parte, considera que el trabajo se organiza cada vez más en el modelo capitalista en una doble separación entre el productor y su producto, entre las tareas de creación y ejecución. De ese doble proceso de separación resulta una pérdida creciente del control de los trabajadores sobre el producto de su actividad.

Por su parte, Patxi Azpillaga, Juan Carlos De Miguel y Zallo (1998) mencionan la creación de nuevos oficios como un cambio importante a partir de la informatización. Esos nuevos trabajadores nacen al calor de la digitalización y la necesidad de cubrir personal que maneje las nuevas tecnologías. Y explican que los costos se reducen mediante la simplificación de las fases de trabajo (en la industria del diario, por ejemplo, desaparece la fase de revelado de imágenes, por lo cual se ahorra en personal del sector fotografía como veremos más adelante). También asoma la descualificación de algunos oficios desplazados por la información almacenada, como es el caso de los diagramadores que hacían su trabajo en forma manual hasta la década de 1990.

Hay autores que señalan que, más que con la automatización, los cambios más importantes en los procesos de trabajo comienzan con la denominada “revolución

microelectrónica”, a fines de la década de 1970, y se acentúa con la incorporación de las *mainframe* en 1980, las computadoras personales en 1990 y la llegada de Internet a mediados de esa década (Katz, 2001; Dantas, 2002, Bolaño, 1999). En ese sentido, mencionaremos algunas de las consecuencias del perfeccionamiento de las TIC, en el contexto de la digitalización:

- a) **la exigencia de nuevas habilidades** por parte de los trabajadores, que en el caso que analizamos implica la necesidad de capacitación entre periodistas y diseñadores gráficos, por ejemplo, para utilizar los programas de edición gráfica o el uso de scanners digitales en el caso del sector de fotografía ya que los laboratoristas dejan su oficio artesanal para pasar a utilizar una nueva tecnología. También es un ejemplo el rol de los diseñadores que en la web requieren conocer lenguaje de programación;

- b) **nuevos procesos de producción:** para Katz (2001) hay una producción flexible que se presenta como la nueva estrategia empresarial para obtener incrementos de productividad. Más específicamente en el campo cultural, el análisis que hace Zallo (2011) coincide con lo que señalaba Katz al decir que el sector de la cultura (y con ello incluye a los medios de comunicación) está en parte preparado para los nuevos modos de producción segmentada, flexible y en interacción, para la experiencia de la innovación permanente y para la lectura de la funcionalidad social de las producciones. Sin embargo, adelanta que las industrias culturales tradicionales, sin abandonar sus líneas habituales (libros, prensa, televisión), irrumpen necesariamente en el digital, pero por el momento sin significativos retornos de rentabilidad. Por otro lado, ambos autores coinciden en que hay una mayor precarización laboral y desempleo propiciados por esos nuevos procesos de producción;

- c) **transformaciones en la organización del trabajo:** círculos de calidad⁴⁰, rotación de tareas, polivalencia (multiplicación de las tareas por el mismo sueldo) que caracterizan a la flexibilización del trabajo. Con respecto a la rotación de tareas nos interesa reflexionar sobre cómo a través de las nuevas tecnologías

incorporadas por la empresa se da un desplazamiento de un sector de trabajadores a otro para realizar tareas desvinculadas con su oficio; esto será retomado en los próximos capítulos al analizar lo que ocurre a partir de las TIC incorporadas en el sector de los talleres gráficos y cómo repercute en la redacción. En relación a la polivalencia, y según el caso que se analiza en esta tesis, interesa preguntarnos por la evaluación que hacen los trabajadores y personal jerárquico de la llamada convergencia de redacciones y de la utilización del periodista multitarea (ver capítulo 6);

- d) **modificación de las formas de distribución y almacenaje de las mercancías.** Irrumpen nuevos canales digitales de distribución que compiten directamente con la prensa periódica. Para Zallo (2013) los gestores de las redes y servicios⁴¹ se convierten en *gatekeepers* no editoriales y reducen el rol de artistas, periodistas e industrias culturales, a cuyo cargo estaba la creación y la innovación. En ese sentido, hay una afectación al trabajo creativo.

Con respecto al almacenamiento, los archivos se digitalizan y aparecen los buscadores que permiten la recuperación de todo tipo de información en cualquier soporte. Esto afecta los procesos productivos al interior del diario, por ejemplo en el sector de fotografía.

Katz (2001) señala que “la memoria de los chips, la velocidad de los microprocesadores y el poder de Internet son los barómetros de la intensidad que tiene esta innovación”. Sin embargo, cuestiona el “cyberoptimismo” que se dio a partir de esta “revolución digital” al señalar que “obsesionados con la “capacidad”, “inteligencia” y “memoria” de las computadoras tienden a asignarle a estos aparatos cualidades humanas y pierden de vista que “para ingresar al universo de las imágenes simuladas hay que construir pantallas de plástico con cables de cobre y chips de silicio” que son construidos por trabajadores. Es decir, el autor se aleja de la idea de las TIC como objetos con potencialidades intrínsecas pues se fabrican a partir del trabajo y dependen de la actividad laboral, “que continúa siendo tan irremplazable para la reproducción de la sociedad como para la propia existencia de las computadoras”⁴².

Para Zallo, la aplicación de las TIC permiten una mayor dependencia de producción

al tiempo-máquina, además de una creciente especialización y fragmentación de tareas de prensa. En este sentido, encuadra al periodo de estudio que analizamos en esta tesis como un modo de producción “neotaylorista”, caracterizado por la aceleración en los tiempos de producción, el uso de herramientas tecnológicas que permiten trabajar a la distancia; un proceso sistematizado de producción; la reducción de tiempos muertos; una mayor productividad porque se planifican las fases del proceso productivo y el control de la fuerza de trabajo; la reducción de empleos, la descualificación laboral y la existencia de un pequeño número de trabajadores más cualificados (Zallo, 1988, 1992). Es decir, hay un movimiento complementario de descualificación-sobrecualificación y aquellas tareas que en la década de 1970 eran consideradas cualificadas, en la década de 1990 dejan de serlo. En esta tesis nos preguntamos por este proceso antagónico de reconfiguración de oficios.

Tomando la perspectiva de Zallo, el “neotaylorismo” sería el principio dominante que ordena el proceso de trabajo de una redacción multiplataforma. Las nuevas redacciones se proponen combinar el trabajo de los periodistas de papel con el trabajo de los periodistas del *online*, aunque ello trae aparejado tensiones y resistencias entre los trabajadores y personal jerárquico y procesos de prueba y error desde la empresa en busca de un modelo de negocio para la web (ver capítulo 6). En el siguiente cuadro (Nº 1) diferenciaremos los rasgos del trabajo taylorista/fordista con el trabajo neotaylorista en las industrias culturales:

CUADRO Nº 1

TRABAJO TAYLORISTA/FORDISTA	TRABAJO NEOTAYLORISTA EN LAS IICC
<i>Se busca un trabajo simple, en el que se reduce al mínimo la "concepción del trabajo". Hay un prototipo a respetar en forma exacta.</i>	<i>Se pretende realizar trabajo creativo.</i>
<i>Trabajadores pueden ser sustituidos más fácilmente por tratarse de procesos homogéneos.</i>	<i>Trabajadores de difícil sustitución, aunque desde la empresa se busque la multifuncionalidad y el fácil reemplazo de un trabajador por otro.</i>
<i>Puede ser reemplazado por una mayor automatización.</i>	<i>Es difícil la automatización en un 100% debido al costado creativo de las IICC, aunque las empresas tiendan a automatizar.</i>
<i>Es condición sine quanum que el trabajo se realice en la empresa.</i>	<i>El trabajo puede realizarse en la empresa o fuera de ella. Se da una deslocalización del proceso y el contenido.</i>
<i>Estandarización del proceso de trabajo (mayor repetibilidad y control de los procesos laborales).</i>	<i>Hay menos estandarización, debido a la aleatoriedad en la producción, aunque desde la empresa se tiende a los procesos más sistematizados para disminuir esa aleatoriedad y a la normativización a través de las TIC para mayor control de los procesos laborales.</i>
<i>Se mide la productividad según cantidad de producción en un determinado tiempo (X autos por hora, por ejemplo).</i>	<i>Es difícil medir la productividad, pero desde la empresa se busca hacerlo mediante la planificación de las fases del proceso productivo o la meta del 0 Stock de Tiempo (en el diario, por ejemplo tantas notas en una jornada).</i>
<i>Hay un tiempo de trabajo y un tiempo de ocio.</i>	<i>Se esfuma la división entre el tiempo de trabajo y de ocio. Se reducen los "tiempos muertos".</i>
<i>Trabajo predominantemente técnico.</i>	<i>Hay trabajo intelectual. Se pone en juego los derechos de autor.</i>
<i>Industrias de proceso discontinuo</i>	<i>Industrias de procesos discontinuos (cine) y continuos (caso diario).</i>
<i>Elaboración propia en base a Zallo (1988, 2011); Roldán (2000, 2012); Dantas (2011); Hesmondhalgh y Baker (2011).</i>	

La centralidad del trabajo creativo

La noción de creatividad, en el marco de los procesos de trabajo, puede enfocarse desde dos perspectivas teóricas opuestas: por un lado, desde una visión meramente empresarial. Esto es, los creativos generan beneficios para las firmas y hay que aprovechar ese talento individual, en un contexto de competencia y globalización. Fue en la década de 1990, en Reino Unido, en un contexto de políticas neoliberales, que comenzó a tomar impulso la noción de creatividad, desde una visión meramente empresarial. Nicholas Garnham - desde una posición crítica a esa mirada- explica que, “guiadas por el imperativo del mercado para atraer el mayor número posible de consumidores, estas teorías -herederas de las teorías de la Sociedad de la Información-, comienzan a promover el concepto de creatividad asociado a los trabajadores de la información y al impacto de las TIC” (en Bustamante, 2011: 21). Desde esta perspectiva, el trabajo creativo es el nuevo motor del crecimiento de la economía, caracterizado por su movilidad y amplia tasa de autoempleo, lo que puede traducirse en flexibilidad y polivalencia. Para Justin O’Connor (2011) ese paradigma subordina la cultura al mercado, exige cierto grado de innovación y no limitarse a repetir fórmulas, propugna la desregulación, y relea los valores de los artistas para generalizarlos al conjunto del sistema, en un contexto de incertidumbre remunerativa y precarización laboral. Es decir, no se pregunta por las resistencias y los conflictos alrededor de los trabajadores culturales.

Según Banks y Hesmondhalgh se trata de una definición economicista, ya que la función simbólica y comunicativa de una cultura interesa sólo porque puede ser explotable. Sin embargo, aparenta ser un enfoque democrático porque todos pueden concebirse como sujetos creativos, y “el trabajo creativo se presenta como una actividad no alienante que favorece la expresión individual y el desarrollo personal y como una fuente de ingresos, incluso de consagración y gloria” (2009: 417, citado en Schlesinger, 2011).

En cambio desde la Economía Política de la Comunicación se entiende al trabajo creativo como uno de los rasgos específicos de las industrias culturales que permite diferenciarlas de otras ramas de la economía. En este estudio contemplaremos la noción que brinda Zallo al definirlo como “trabajo contenido en la producción cultural [...], un tipo de trabajo muy particular porque genera una producción simbólica que remite a los códigos culturales, históricos y presentes de una sociedad dada, contribuyendo a su reproducción ideológica y social” (1988: 51). Es decir, para el autor la especificidad del trabajo creativo estaría en el hecho de que el trabajo mantiene cierta autonomía, “herencia del viejo arte de obras únicas”. Se trata de un trabajo predominantemente aleatorio y el prototipo que genera tiene un carácter único (valor de uso), que lo diferencia de otros sectores económicos, como es la industria automotriz, donde el modelo creado se replica en forma exacta y en serie.

Esto no quiere decir que el trabajo creativo sólo aparezca en las industrias culturales,

sino que en éstos sectores pesa menos la funcionalidad que los valores simbólicos, históricos, sociales. Si tomamos como ejemplo la industria automotriz, podríamos señalar que lo funcional es el éxito económico del objeto, el diseño, la marca y no basta con que seamos capaces de realizar modelos de autos originales, creativos (valores simbólicos), sino que se debe estar en condiciones de vender esos valores; en términos marxistas, de pasar del valor de uso al valor de cambio. Pero el trabajo creativo es independiente del valor en su producción y del que exhibe el producto en el mercado. Hesmondhalgh y Baker (2011: 9) indican que “sólo en las industrias culturales el trabajo creativo es el objetivo principal de las empresas para obtener beneficios de esa actividad y eso plantea tensiones y contradicciones entre la economía y la cultura”.

Según Zallo, en las industrias culturales el carácter único del valor de uso que le imprime el trabajo creativo se expresa “en el valor de cambio reproducido industrialmente en forma de mercancía multiplicada e igual pero diferente de cualquier otra serie” (1988: 52). Y agrega que lo que permite su consumo masivo es que la multiplicación afecta al valor en tanto no se elimina la unicidad del prototipo. Por ejemplo, el diario como producto puede ser leído por varias personas sin que afecte al producto en sí mismo.

También seguimos la noción que despliega Marcos Dantas (2002, 2003, 2006) al considerar al trabajo creativo como trabajo informacional, sígnico y de alta aleatoriedad. Esa aleatoriedad –señala el autor- no es estricta y en las industrias culturales se deja lugar a cierto grado de repetitividad (redundancia), de modo tal que el resultado final pueda anticiparse. En el caso de la industria que analizamos, hay procesos redundantes que permiten a los trabajadores cumplir con los tiempos precisos de publicación en el online y de impresión en el caso del papel, de modo tal que el diario pueda ser distribuido lo más temprano posible.

Si bien todo trabajo vivo implica mayor o menor grado de aleatoriedad y redundancia, Dantas (2006) diferencia entre aquellos que tienen mayor incertidumbre/azar y los que tienen mayor redundancia. De esta manera, el trabajo desplegado por los redactores entraría en la primera categoría. La producción de este molde es un trabajo con un alto grado de incertidumbre, sujeto a prueba y error, difícil de controlar en el tiempo. “Es una actividad de la excelencia creativa”, señala Dantas.

En cambio, Dantas (2006) dice que también son trabajo vivo las actividades de supervisión, control, dirección y corrección. Para el autor, “es un trabajo predominantemente redundante, necesario para fijar la información en los soportes materiales”. Si bien el autor no contrapone una categoría a la otra, la pregunta que nos hacemos es en qué lugar ubicar a los editores o jefes de sección, que a nuestro entender tienen función de supervisión, dirección y corrección pero consideramos también que su trabajo está sujeto a prueba y error y despliegan trabajo creativo.

En relación a las causas que afectan al trabajo creativo, Zallo (1988) menciona el asalariamiento, la continuidad y el sistema de organización del trabajo. Respecto al primer

punto podemos señalar que, según el autor, el trabajo asalariado, al implicar división de trabajo y jerarquización, desgasta la creatividad individual. En el caso que analizamos prima el asalaramiento, más allá de que en la organización del trabajo se incorporan trabajadores autónomos con el objetivo de reducir costos y cargas sociales (ver capítulo 3). En relación al segundo punto, la prensa escrita es una industria cultural que asume como característica la continuidad del producto: si bien las IICC absorben obras únicas, forman parte de un programa o la paginación y entonces ese carácter único se transfiere de la mercancía cultural individual a la propia empresa (Zallo, 1988). Esa continuidad sea en formato programa (en el caso de la televisión), de paginación (en el caso del diario) o de publicación web (en el caso del online) implica una estandarización que afecta a la creatividad de los periodistas. Respecto al sistema de organización del trabajo, nos referiremos particularmente a la tendencia a la automatización, que en palabras de Zallo es una “tentación” para los empresarios, en busca del ahorro de costos y de reducción de la aleatoriedad, la incertidumbre de la realización mercantil. Ello genera tensión con los trabajadores creativos, que pierden autonomía al momento de crear. Ahora bien, coincidimos con Zallo cuando sostiene que ese avance de los soportes digitales no se genera en forma completa o perdería su carácter cultural. “La creatividad puede verse parcialmente sustituida, pero es impensable su plena automatización dada la función social, forzada a una constante renovación de contenidos” (Zallo, 1988: 190). En sintonía, De Mateo y *et al* (2009) señalan que, además de cumplir con los plazos de producción y comercialización, como toda industria, en el diario se ha de procurar una organización no excesivamente rígida en cuanto a la supervisión de los periodistas para conseguir la información, materia prima variable, poco previsible y poco almacenable.

En su definición de trabajadores creativos, Zallo deja de lado a los diseñadores gráficos y señala que su función sólo consiste en diseñar un prototipo a ser replicado en forma exacta y en serie. En esta tesis no concordamos con la división realizada por el autor que, por otro lado, escribió su libro en 1988. Si bien esto será profundizado en el capítulo 5, se pudieron distinguir diferentes etapas durante el periodo de estudio: la diagramación, el diseño gráfico propiamente dicho y el diseño web. Durante el periodo estudiado se pasó de una etapa en la que sólo se encargaban de dibujar un prototipo (un diagrama) y el trabajo era preponderantemente manual (artesanal) a una etapa en la que comienzan a tener mayor injerencia en el resultado final de las páginas; a pensar y proponer cómo contar una historia desde lo visual, sea para las páginas impresas o sea para la web; distinciones que profundizaremos en los capítulos 5 y 6.

Por su parte, Roldán (2010 y 2011) remarca las dificultades de establecer mecanismos rígidos en las industrias culturales. En la medida en que la empresa requiera trabajo “creativo” ejercido en la producción de contenidos⁴³, será necesaria cierta autonomía del trabajador y no podrá aplicar con éxito un *código del trabajo* basado exclusivamente en mecanismos de control “técnico” de tiempos fijos de producción, común

en el ensamble automotriz. A fin de analizar en qué medida es afectado el trabajo creativo en el contexto de la digitalización, articularemos esta noción con las categorías utilizadas por la autora: *código del trabajo* y *código laboral*.

El código del trabajo y el código laboral

Definimos como *código del trabajo* a aquel que rige el proceso del trabajo, sus divisiones, sus economías de tiempo y los mecanismos internos de coordinación, cooperación y control, mediante dos formas: a través de las propias modalidades organizativas de una industria, por ejemplo, en la industria automotriz, se persigue la meta de “cero stocks de insumos”: en el sistema japonés *Just-in-Time* (justo a tiempo), también llamado modelo “Ohnista”, se busca la economía de escala y se supervisa el uso del capital fijo y circulante y de trabajo (evitan los stocks de insumos), con el objetivo de aumentar la velocidad de producción y circulación del capital; para ello el autocontrol de los defectos es imprescindible, ya que se entregan las cantidades exactas para producir. En ese sentido, hay un límite estrecho de margen de error en la fabricación. Ahora bien, en las industrias culturales, señala Roldán (2010, 2011) se persigue el *cero stock de tiempo*, concepto que será aplicado para entender la relación entre el tiempo disponible y la posibilidad de realizar trabajo creativo. El otro mecanismo de coordinación, cooperación y control es a través de la aplicación de tecnologías. Nos preguntamos si el propio uso de determinadas TIC (por ejemplo los sistemas de métricas como el *click tracker* o el *chartbeat*, que brindan estadísticas sobre consumo de las notas), pueden presentarse como un tipo de control integrado al *código del trabajo* y en qué medida afectan los procesos de trabajo al interior de la redacción.

Ahora bien, Roldán (2010, 2011) aclara que no es posible aplicar en forma completa ese *código del trabajo*, al menos en relación a los mecanismos de control técnico (tecnologías utilizadas), ya que por ejemplo no hay una supervisión rígida como lo hay en la industria automotriz, con la línea de montaje o en las rotativas de diario con la línea de impresión. Y también es difícil la supervisión del trabajo en relación al *cero stock de tiempo* debido a esa autonomía que requieren los trabajadores de las industrias culturales para realizar su trabajo. Veremos en qué medida puede aplicarse y las diferencias en los procesos de organización del trabajo en papel y en online. Por último, el *código del trabajo* apela al “saber hacer”, es decir, al conjunto de habilidades, destrezas y aptitudes, sean manuales, técnicas o intelectuales que se requieren para hacer el trabajo, en relación al lugar que ocupan en la cadena de producción.

Con *código laboral* nos referimos a los mecanismos de coordinación, cooperación y control que son externos al proceso productivo, provengan desde la empresa y el personal jerárquico o desde los propios trabajadores. En base a Edwards (1979)⁴⁴, Roldán (2010 y

2011) describe diversos niveles de mecanismos: *control simple*, que es el control directo, por ejemplo la supervisión de la cantidad de notas que escribe cada periodista; *control grupal* (de los equipos sobre sus miembros, por ejemplo entre redactores) y *autocontrol* (se trate de resistencia o aceptación de los trabajadores). Estos mecanismos apelan a las actitudes del “saber ser”, relacionado con el comportamiento correcto del trabajador, el esperable por su rol en la cadena de producción, con el nivel de compromiso con la empresa, la disposición a cooperar con sus metas y el nivel de interacción con el resto. Estas categorías nos permitirán, además, reflexionar sobre la apropiación que hacen los actores clave del proceso que analizamos.

En esta tesis delimitamos las tecnologías de la información y la comunicación, principalmente a las redes e Internet⁴⁵, la telefonía móvil, la microinformática⁴⁶ y los productos digitales o software (Miège, 2010). Para identificar los hitos tecnológicos más importantes en *La Nación* se tendrán en cuenta tres dimensiones, en relación al marco conceptual propuesto. Entendemos que la digitalización posibilitó la *modificación de las condiciones de creación, reproducción y circulación de contenidos* que vivencian las industrias culturales durante nuestro periodo de estudio (Zallo, 1998, 2011; Albornoz, 2003; Bolaño, 2005, 2013; Miège, 2006, 2008; Castells, 1995, 2009; Denis de Moraes, 2010; De Mateo y Berges, 2011; Tremblay, 2011). A su vez, de esas dimensiones o ejes se desprenden los siguientes aspectos: abaratamiento de los costos de producción; mejora en la calidad de los productos; alta velocidad de producción; acortamiento y solapamiento de fases en la cadena de valor; descentralización de la producción; instantaneidad de acceso; aumento de la productividad. Estos ejes serán tenidos en cuenta para identificar las principales incorporaciones de TIC en el diario *La Nación*, entre 1995 y 2013 (ver capítulo 4).

Si bien en esta tesis estudiamos la organización productiva y del trabajo en el diario *La Nación*, para abordarlo insertaremos nuestro objeto de estudio dentro del contexto de cambios regulatorios y económicos ocurridos en el lapso del presente estudio. Por lo tanto, para reflexionar sobre ese escenario tendremos en cuenta principalmente las formas del contrato y la organización del trabajo (Palomino, 2000), presentes en el trabajo asalariado que es el que predomina en la industria del diario y de la prensa online. En su dimensión contractual de la relación de trabajo, el asalariado es “dependiente”, en el sentido de que vende su fuerza de trabajo al empleador. En esto se diferencia de los “independientes”, que en el caso de los periodistas y fotógrafos son conocidos como “*freelance*”. En cuanto a la dimensión organizativa, Palomino distingue entre el carácter “subordinado” o “autónomo” (en rigor, menor subordinación) del trabajo realizado y que desarrollaremos en el próximo apartado.

La estrategia metodológica

Para realizar este estudio hemos optado por una metodología de carácter cualitativo, que consideramos pertinente en los estudios en los que se intenta describir o explicar un proceso y en los que la generación, emergencia y cambio resultan temas centrales del tema a investigar (Sautú, 2003). Entendemos que un enfoque cualitativo nos permitirá establecer relaciones para la comprensión del proceso que se estudia, las transformaciones en los procesos de trabajo en la redacción de *La Nación* (1995-2013), el análisis de la interacción mutua entre los diferentes actores (desde los redactores a jefes editores y personal jerárquico, por ejemplo), la construcción de significados y la implicancia del contexto en el que actúan.

Hernández Sampieri y *et al.* (2010) señalan que la metodología cualitativa es apropiada en la búsqueda de la riqueza interpretativa y en profundizar significados a partir de las conductas observadas y sus manifestaciones; en definitiva, en admitir las subjetividades. Esto es de relevancia porque buscamos comprender las percepciones de los actores involucrados en el proceso productivo. Es decir, no solo vamos a registrar hechos “objetivos” o fríos (la descripción de la incorporación de TIC, por ejemplo), sino que haremos nuestro análisis a partir de las experiencias de los periodistas, diseñadores gráficos, fotógrafos y personal jerárquico y su visión crítica respecto a los cambios registrados en la redacción.

Las metodologías cualitativas privilegian, entre otros, los estudios de caso, y como principales estrategias para producir datos utilizan, entre las fuentes primarias, la entrevista semi-estructurada y en profundidad y la observación participante y no participante; y, entre las fuentes secundarias, todo tipo de texto escrito, cartas, documentos, autobiografías, registros, poemas, novelas, y otras publicaciones (Sautu, 2003).

El estudio es a su vez de tipo exploratorio porque el propósito principal es indagar un área de investigación poco abordada desde los estudios en comunicación, tal como señalan los autores y referentes citados en el apartado 1.3. Roberto Hernández Sampieri y *et al.* (1991) señalan que “los estudios exploratorios preparan el terreno para nuevos estudios”. En ese sentido, creemos que al analizar un proceso todavía en curso, como es la organización del trabajo en una redacción convergente como la de *La Nación* contamos con mayor literatura respecto a los cambios en la industria de la prensa escrita, mientras que en otros niveles (qué pasa con los procesos de trabajo en online) resulta prematuro aventurar conclusiones, teniendo en cuenta que la mayoría de los estudios son de carácter exploratorio.

En nuestra investigación nos basaremos principalmente en las técnicas de entrevistas en profundidad para comprender las expectativas y percepciones de los actores clave y evaluar roles en los procesos de trabajo. Optamos por sumar también observaciones *in situ* para conocer el terreno donde se desarrolló nuestro objeto de

estudio; contactar otras fuentes primarias, que en una primera instancia quedaron fuera del muestreo seleccionado; como respaldo de los datos aportados por los entrevistados y para sumar nuevos interrogantes y aspectos no contemplados en la búsqueda inicial. Estas observaciones permitieron, además, validar las interpretaciones y el procesamiento de la información obtenida en las entrevistas en profundidad con actores clave del proceso productivo, de modo que la observación tuvo un múltiple provecho para la investigación. Cabe aclarar que se trató de observación participante con un grado mínimo de intervención, para mantener distancia analítica y no establecer una relación excesiva con los trabajadores y personal jerárquico que fueron los actores clave del proceso que estudiamos. De ese modo, se interrumpió el trabajo cuando fue necesario obtener una aclaración sobre una fase específica de su actividad o tecnología utilizada, por ejemplo para comprender el funcionamiento de los sistemas de publicación, usados en papel y en online. En esos casos, se le pidió a los redactores y editores que explicaran cómo eran técnicamente los publicadores (posibilidades y limitaciones) y la percepción que de ello tenían (ventajas y desventajas), entre otras consultas que se hicieron, porque consideramos que la mera observación no hubiera alcanzado para comprender la aplicación de esas tecnologías. Hubo de ese modo un nivel variable de involucramiento en la redacción, no así en las reuniones de temario, donde la participación se limitó a escuchar y tomar nota.

Uno de los objetivos que nos proponemos es reconstruir el panorama de las principales incorporaciones de tecnologías en la redacción del diario *La Nación*, desde la década 1990. Para ello necesitamos del acceso a las voces de los actores involucrados, a través de entrevistas semi-estructuradas y en profundidad y la observación directa en el escenario natural de la redacción. Requerimos además de las voces de los periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos, y de editores y la línea gerencial, la experiencia de otros actores que aportaran información técnica (analistas en sistema, informáticos y personal gráfico o de rotativas). El acceso a fuentes secundarias (revisión de bibliografía y documental) también nos sirvió para identificar cómo ese ambiente fue mutando con los años.

Respecto al análisis de los procesos de trabajo consideramos necesario partir de una división en las fases de la cadena de valor del diario. Nos basamos en la diferenciación – dentro de la función editorial- que realizan Robert Picard y Jeffrey Brody (1997)⁴⁷. Estas son la creación y adquisición de contenidos; selección y edición de contenidos y diseño y diagramación. A su vez, cada una de esas fases puede incluir varias tareas necesarias para crear el producto: la definición de temas a tratar, búsqueda y procesamiento de información, redacción, diagramación y diseño, corrección o revisión de textos, edición de contenidos (texto y fotografías) y cierre de edición (Rosario de Mateo y *ét al*, 2009). Cabe aclarar que estas fases no se aplican a la redacción web, lo que demuestra que la literatura tradicional de estudios sobre la prensa escrita no alcanza para analizar las

nuevas redacciones.

Se optó por analizar el proceso de trabajo de redactores y editores (tanto de papel como online) por ser los actores que proveen el insumo principal de la industria que analizamos y sumamos el análisis de las transformaciones abordadas entre diseñadores gráficos y fotógrafos por considerarlos eslabones claves en la producción.

Para identificar cómo fueron mutando las condiciones laborales, en correspondencia con los cambios tecnológicos, se entrevistó a actores involucrados en el sector gremial y un especialista en mercado laboral y recurrimos para complementar ese registro a fuentes documentales oficiales, tales como el Estatuto del Periodista Profesional y el Convenio de Prensa Escrita y Oral 301/75; ambas normativas encuadran a los actores clave de este estudio.

2.4.1 La elección de las técnicas de investigación: entrevistas en profundidad y observación *in situ*

Para este estudio, entonces, procedimos a la triangulación metodológica del siguiente modo:

1. Fuentes primarias: realización de 48 entrevistas de tipo semi-estructuradas y en profundidad. Se entrevistó a actores con perfil técnico para comprender cómo fue la incorporación de tecnologías durante el periodo de estudio, expertos en periodismo y un especialista en mercado de trabajo. Por otro lado, los actores clave de este estudio fueron los redactores; diseñadores gráficos y fotógrafos, a quienes entrevistamos para entender cómo es su trabajo, las transformaciones a lo largo del período de estudio propuesto y analizar sus percepciones y evaluaciones. El criterio de selección de los entrevistados es lo que se conoce como un “muestro intencional”, porque fueron definidos teóricamente como adecuados a los propósitos del estudio (Sautu, 2003). De ese modo, se seleccionó en relación al recorte temporal de la investigación, es decir, teniendo en cuenta la experiencia en el diario desde la década de 1990 y en base al nivel jerárquico, ya que se entrevistaron tanto redactores como jefes de sección/editores y personal jerárquico (secretarios y pro secretarios de redacción). Consideramos que entrevistar y observar a diferentes actores del organigrama enriquece el análisis. Por otro lado, exceptuando un caso, todos los entrevistados pasaron por alguna sección de la zona “caliente” del diario o *breaking news* (último momento), la cual será descripta en el capítulo 5. Entendemos que focalizarnos en la zona “caliente” permitió observar los procesos de trabajo a lo largo de una misma jornada, en forma más completa que en la llamada zona “fría” (suplementos, revistas), cuya periodicidad es periódica/semanal. Por último, la accesibilidad a las fuentes también fue criterio de selección.

Las entrevistas (todas registradas con grabaciones y anotaciones) fueron individuales y con una duración promedio de una hora y media. De las 48 entrevistas realizadas, dos se hicieron a través de Skype y otras dos mediante correo electrónico. Optamos por una modalidad de tipo semi-estructurada por la variedad de perfiles laborales entre los actores involucrados y para que hubiera más intervención y libertad del entrevistado a la hora de responder, pero sin descuidar los objetivos generales y específicos perseguidos en la investigación.

Con algunos entrevistados hubo un segundo encuentro por resultar una fuente clave y, del total de las entrevistas, nueve se hicieron en el edificio de calle Bouchard, donde funcionó la redacción durante el periodo de estudio, pero alejados de la dinámica laboral y otras tres se hicieron en la zona “caliente” del diario, mientras realizaban sus tareas. Si bien esa combinación (entrevista más observación) puede implicar que la atmósfera no sea la más apropiada, por ejemplo, al estar sujeto a cortes o mostrarse más reservados en las respuestas, nos permitió comprender parte de su trabajo, sus economías de tiempo, la estructura jerárquica como también sus perspectivas, su subjetividad.

Utilizamos seudónimos para resguardar las fuentes laborales en aquellos actores que siguen en la redacción y preservar las relaciones en el caso de quienes se fueron de la empresa pero continúan relacionados al campo periodístico. Brindaremos, de todos modos, información contextual que permita ubicarlos en su rol profesional. En cambio optamos por dejar el nombre real de aquellos entrevistados que no tienen vínculo laboral con el caso analizado. Listamos en un anexo documental las 48 entrevistas realizadas a lo largo del trabajo de campo⁴⁸.

2. Observación *in situ*. Durante más de un año buscamos el permiso para realizar la observación, que pudo concretarse en 2013 en cinco jornadas intensivas en el edificio ubicado en Bouchard N° 557, distribuidas entre los meses de mayo y junio⁴⁹. Durante el periodo de observación, buscamos “presentadores”, de modo tal de asegurarnos el ingreso y una ubicación en la jornada siguiente. Con algunos mantuvimos contacto luego de las observaciones, ya sea a través de mails o nuevos encuentros.

En promedio, la permanencia dentro de la sala de redacción fue de 12 horas por jornada y la observación fue no encubierta, en tanto se les notificó a los jefes de sección el trabajo que se iba a realizar, al igual que a los redactores que consultaron el motivo de nuestra presencia y se les notificó en líneas generales el tema de la investigación. De todos modos, eso no implicó que todos los periodistas observados hayan sido plenamente conscientes de ser observados por una investigadora como así tampoco se informó sobre las hipótesis y los objetivos concretos del estudio para que el

comportamiento de los actores resultara lo más natural posible, entendiendo que, cuando se hace observación directa, las rutinas de trabajo podrían ser modificadas. Además, se respetaron aquellos casos de periodistas que no aceptaron ser observados o pusieron condicionamientos.

Por otro lado, la observación no fue completamente estructurada ya que no accedimos con categorías definidas sobre qué observar cada día; de todos modos, sí hubo un conocimiento previo de cómo se desarrollaba la labor en el escenario que debía ser observado (la redacción) y ciertas guías y premisas, fruto de la investigación bibliográfica y las entrevistas realizadas previamente y el conocimiento sobre las unidades de observación, ya que se realizó una exploración del escenario meses antes de conseguir el acceso formal. La observación fue recogida a través de anotaciones, pero no se hicieron grabaciones. Vale aclarar que pudimos acceder al diario en otras cuatro ocasiones, pero sólo para hacer trabajo de campo con los entrevistados y la permanencia en la redacción no demandó más tiempo que la duración de dichas entrevistas.

Ahora bien, ¿qué lugar como observador ocupaba en el campo, teniendo en cuenta la experiencia previa, a nivel laboral, en redacciones de diario? ¿Era un observador nativo o un extranjero? En ese sentido, consideramos que se trató de ambas posiciones: por un lado, el acercamiento a las principales rutinas productivas propias de las redacciones de diario y los valores profesionales de los periodistas daban cuenta de una posición nativa. Por otro, las constantes presentaciones requeridas para ingresar y observar o la mirada y comentarios de los periodistas marcaban una condición de extranjero. Eran recurrentes las expresiones en tono de broma (“nos estás espiando”, “¿todavía estás acá?”, “ojo con lo que anotás”). No es propósito de esta tesis analizar la interacción entre investigador y sujeto pero estas reflexiones permitieron comprender que el hecho de haber pasado por una redacción no implicaba que como investigador “ya estaba en el campo” (Guber, 2008). A su vez, no implica tomar como extraños a los periodistas, diseñadores y fotógrafos y desconocer las fases de producción, particularmente del diario en papel. En suma, “las categorías de ‘nativo’ y ‘extranjero’ no están dadas: su sentido proviene del contexto histórico y cultural específico de cada investigación” (Guber, 1995: 30).

Según Ameigeiras (2013), la posibilidad de recuperar sentidos durante la observación, y no sólo hechos, está condicionada en buena medida por el vínculo que el investigador logra establecer con los actores. En ese sentido, consideramos que la “socialización en el campo” fue variable, es decir, la empatía entre actor-investigador no se dio en forma homogénea en todos los casos y estuvo condicionada no sólo por las individualidades o el tiempo de permanencia en la redacción, sino también según el área

de trabajo, que fue unidad de observación, la fase de producción y las economías de tiempo.

Una vez aclaradas esas cuestiones, mencionaremos cómo fueron distribuidas las jornadas de observación:

1. El primer día se hizo una observación general de las diferentes fases de producción (creación y adquisición de contenidos, selección y edición y diseño y diagramación), en el área “caliente” de la redacción del diario, donde compartían espacio físico los periodistas y editores de las secciones de política, economía, internacionales y sociedad, junto a la redacción online del diario, como así también el sector de diagramación, el de fotografía y las oficinas de los secretarios de redacción. Se pudo observar la reunión de temario o “de blanco” (16 horas) y la reunión de tapa (19 horas) y accedimos al sector del archivo del diario para recoger material hemerográfico.

2. En la segunda jornada el foco estuvo en la observación del área de diseño y diagramación, lo cual no sólo permitió analizar cómo es el proceso de organización del trabajo de los diseñadores, sino también el trabajo de los jefes editores de todas las secciones (incluyendo fotografía) que circulan por ese área.

3. El tercer día se observó todo el proceso de trabajo de redactores de la sección política, como así también la fase de edición de contenidos (incluyendo las reuniones de temario), diseño y diagramación. La jornada duró hasta el cierre de sección.

4. El cuarto día se observaron los procesos de trabajo en la redacción online, turno mañana (7 a 15 horas): cómo trabajan redactores, editores web y fotógrafo editor, y los modos de relacionarse con la redacción papel, para reflexionar sobre sus rutinas y sobre el proceso de convergencia de redacciones durante el periodo de estudio. Luego se accedió nuevamente al sector de diseño, que resultó estratégico para la observación integral de toda la redacción “caliente” y ante la buena predisposición de sus integrantes. Desde allí se observó el trabajo de la redacción online, turno tarde;

5. Por último, en la quinta jornada se observó nuevamente la sección política: las reuniones de los editores en el armado de las páginas y el trabajo de los periodistas en la fase de creación y adquisición de contenidos, como también el cierre de edición del diario. Esa jornada (la más larga de todas porque se inició en horas de la mañana y terminó a la madrugada del día siguiente, con el cierre)

permitió hacer una observación general de todo el proceso de producción del diario, tanto en papel como en online, y observar también parte de la dinámica de trabajo del turno noche de la web.

3. Fuentes secundarias: relevamiento hemerográfico, bibliográfico y documental. Accedimos tanto a material del archivo histórico del diario *La Nación* como a artículos periodísticos, necesarios para el análisis del contexto que envolvió a la industria gráfica y el mercado de trabajo en las últimas dos décadas y para diseñar un panorama histórico de incorporación de tecnologías en el diario.

A partir del relevamiento bibliográfico reflexionamos sobre el escenario económico nacional y el mercado laboral, en particular, para comprender cómo impactó en la estructura productiva del periodismo y al interior de la prensa gráfica, como así también en las condiciones laborales de los periodistas, fotógrafos y diseñadores gráficos.

Una vez explicadas las técnicas elegidas, debemos explicitar el recorte metodológico en torno a los procesos de trabajo abordados. En esta tesis tomamos, entonces, el primer eslabón del diario, propio de la función editorial, que implica la creación, obtención y preparación del contenido no publicitario, el cual abarca tanto las noticias, como editoriales y notas de opinión (Picard y Brody, 1997). Estos autores identifican otras operaciones básicas en la industria de un diario: la publicidad, la circulación y la producción (impresión, intercalados de los pliegos y empaquetado de los grupos de papel que se realizan en rotativas). Reconocemos que hay otros departamentos que forman parte del funcionamiento general de la industria de la prensa escrita y de la prensa online, pero no es objetivo de esta investigación analizar los cambios en los procesos de trabajo en las áreas de comercial, circulación, rotativas, departamento de desarrollo del producto y sistemas, entre otros; por un lado porque implican tareas que exceden a la redacción y por lo tanto quedan fuera del objeto de estudio y, por otro lado, porque nuestro interés es analizar los procesos de trabajo propios de la producción de contenidos que se articulan, además, con la definición del núcleo de trabajo creativo en las industrias culturales que elaboró Zallo (1988). De todos modos, haremos referencia a estas áreas con frecuencia y las incorporaremos en la medida en que estén vinculadas con las transformaciones al interior de la redacción, pero sin entrar en su análisis en profundidad.

2.5 El mercado de trabajo y el marco jurídico de los trabajadores de prensa

En este breve apartado tenemos dos propósitos: por un lado, contextualizar sobre el mercado de trabajo en Argentina durante el período de estudio y en relación al sector periodístico. Cabe resaltar que en Argentina coinciden temporalmente la convergencia tecnológica, la precarización laboral, las políticas neoliberales y la concentración de los medios de comunicación. A su vez, presentaremos las normativas que rigen los procesos de trabajo para nuestro caso, con el propósito de discutir en qué medida el marco legal del Estatuto del Periodista Profesional mantiene vigencia y en qué medida se requiere de encontrar nuevas formas jurídicas en el contexto digital.

La reestructuración neoliberal de la economía durante la década de 1990 - fenómeno que no se circunscribió sólo a esta región- afectó a todos los sectores de la actividad económica y alcanzó el mercado de trabajo, caracterizado por un alto nivel de desocupación y subocupación, aumento de trabajadores autónomos, aumento de la extensión de la jornada laboral y disminución de la representación sindical. Ese escenario tuvo su punto crítico en diciembre de 2001, con el estallido de la crisis económica, política y social más importante que vivió el país, que llevó los índices de desocupación a más del 20% de la población. En tanto, en la última década, se destacan la subcontratación en su modalidad de tercerización y la polivalencia de tareas.

Durante las dos presidencias de Carlos Menem (1989-1995 y 1995-1999) se impulsaron importantes cambios, siguiendo los postulados del llamado Consenso de Washington⁵⁰, de fuerte influencia en la región latinoamericana en la década del 1990. Entre esos cambios podemos mencionar una serie de normativas de corte neoliberal que contribuyeron a generar un mercado de trabajo precarizado y flexibilizado; escenario anticipado en el curso de la dictadura militar⁵¹. Entendemos que las leyes no son las únicas causantes, pero al constituirse en formas institucionalizadas tienen efectos concretos sobre el mercado de trabajo. De hecho, esa profusión normativa durante el menemismo⁵², especialmente la Reforma Laboral de 1991 (Ley 25.013), facilitó la flexibilización laboral, disminuyendo los costos para los empleadores, al tiempo que tendió a flexibilizar la distribución del tiempo de trabajo y descentralizar la negociación colectiva (Beccaria y Galin, 2002).

¿De qué manera? A través de contratos por tiempo determinado (los llamados “contratos basura”) y la incorporación de contratos de pasantía, otra modalidad contractual precaria que en general es utilizada por empresas y organismos estatales para cubrir puestos de trabajo a menores costos, además de permitir la extensión del periodo de prueba (de 3 meses extensible a 6 por convenio colectivo y extensible a 12 en pequeñas empresas), sin obligación de pre-aviso y sin indemnización.

La Reforma Laboral de 1991, a su vez, modificó el régimen de indemnización vigente, reduciendo la asignación correspondiente por despido, situación que permitió a muchos empresarios desprenderse de un porcentaje de sus trabajadores por bajos costos. Como consecuencia, aumentó casi en un 20% la desocupación en la Población Económicamente

Activa (PEA). Paralelamente también fue creciendo la subocupación horaria –personas que trabajan menos de 35 horas semanales– hasta alcanzar en el año 2000 el 14%.

Palomino (2000) señala que la orientación “pro-patronal” de las reformas se fundamentó en adecuar las normas a las nuevas condiciones de funcionamiento de la economía, sometida a una apertura externa que favoreció la competencia de bienes importados en el mercado local, estimulada por la fijación de la paridad de la moneda local 1 a 1 con el dólar por el Plan de Convertibilidad de 1991, que dejó como única vía de competitividad la disminución de costos laborales.

Por otro lado, durante la década de 1990 se flexibilizó la jornada laboral de los trabajadores asalariados, quienes vieron cómo fue en aumento el nivel de horas trabajadas sin el pago correspondiente por horas extras; además de una caída en las remuneraciones. Cambiar de trabajo no era una opción como alternativa a ese panorama: las dificultades que muchas personas enfrentaban para obtener un empleo, más la orientación flexibilizadora que primó en las modificaciones introducidas en la normativa laboral, facilitaron la creación y aceptación de ocupaciones precarias, primordialmente – pero no exclusivamente– entre aquellas de bajo nivel de calificación (Beccaria y Groisman, 2013). La falta de pago de horas extra es una situación que aún se mantiene, herencia de la década de 1990, según detalla Graciela, delegada gremial:

No se pagan horas extras desde hace 20 años. Lo que han hecho es inventar figuras que se llaman extensión y/o disponibilidad horaria, que figura en los recibos de sueldo de una gran parte del personal y que implican el 50% de tu salario. El Estatuto [del Periodista Profesional] dice que no podemos hacer más de 20 horas extra mensuales, pero en realidad las ajustan para su conveniencia [Graciela, delegada gremial]

Sumado a esto, las nuevas formas de gestión durante la década de 1990 afectaron la capacidad sindical de preservar la lealtad de los trabajadores y, por lo tanto, descendió el número de afiliados en los distintos gremios. Palomino (2000) señala que “el *management* surgió como un rival poderoso de los sindicatos, fenómeno observable en empresas privatizadas cuyos trabajadores se desafiliaron del sindicato profundizando la brecha entre personal sindicalizado y no sindicalizado”. Todo esto debilitó la protección de los trabajadores, ya que influyó al momento de hacer negociaciones colectivas de trabajo. En el caso de algunos sectores, como es el de la prensa gráfica, Palomino (2013)⁵³ sostuvo que “en los noventa, las empresas pagaban más que el convenio, por lo tanto la relación con el sindicato no era decisiva y eso explica el debilitamiento de los gremios”. Esa situación se da en un marco frente a un enorme desequilibrio de fuerzas ante la patronal de prensa y una UTPBA (Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires) que fue paulatinamente inclinándose hacia una estrategia de tipo defensiva y orientada a la conservación de los puestos de trabajo (Henry, 2010). Jorge Muracciole, miembro vocal de

UTPBA⁵⁴, reconoce que, en esa estrategia de “supervivencia”, uno de los logros del sindicato fue evitar que se derogara el Estatuto del Periodista Profesional (EPP), tal como lo había impulsado el menemismo⁵⁵. Muracciole también resalta la cantidad de tomas que hizo la UTPBA en reclamo a las políticas flexibilizadoras de aquella época:

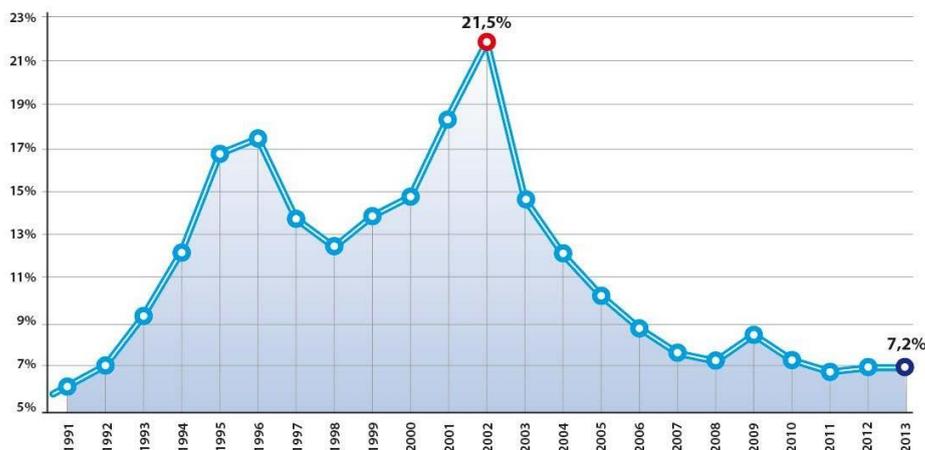
Un gremio que en un periodo adverso, como el menemismo y la Alianza, te hace 40 tomas, no es un gremio débil y se garantizó que aquel trabajador que tomaba el retiro voluntario cobrara, y aquel que quería quedarse entrara a planta. Está claro que el socialismo no lo logramos, pero ante un avance de esas características buscamos la supervivencia, por ejemplo defendiendo el Estatuto [Jorge Muracciole, vocal en UTPBA].

Con la aplicación de la Reforma Laboral del año 2000, durante el gobierno de la Alianza de Fernando De la Rúa, no hubo más que una continuidad de las normativas de la década anterior. Conocida como “Ley Banelco”⁵⁶, propició la rebaja de aportes patronales y la extensión del período de prueba, al permitirle a las empresas extender esa modalidad hasta los 12 meses y, durante ese periodo, no rigieran las indemnizaciones; también redujo el estímulo a la negociación colectiva, ya que las cláusulas introducidas otorgaban prioridad a los convenios de ámbito menor, por lo cual los trabajadores perdían poder de negociación frente a los empresarios.

Para 2002, con el agravante de la incertidumbre económica y política reinante⁵⁷, el desempleo abierto trepó al 21.5% y el subempleo visible al 18.6%. Sólo el 44% de los trabajadores asalariados estaban registrados (Beccaria y Groisman, 2013). Esto es posible de observar en el siguiente Gráfico (Nº 1):

Evolución de la tasa de desocupación

Período 1991-2013. Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social



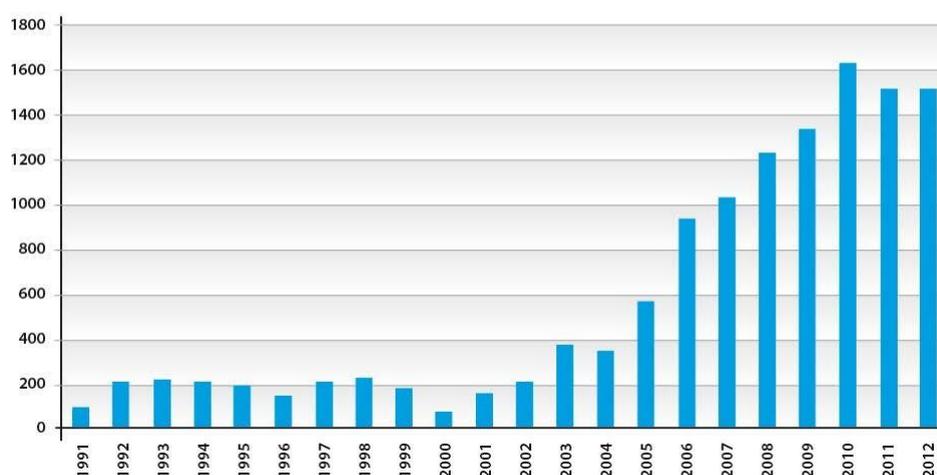
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo

En el mercado de la prensa escrita, el estallido de la crisis generó una fuerte retracción provocada por la caída en la venta de ejemplares y la publicidad. Eso repercutió en las plantillas de trabajadores: reducción de los trabajadores estables, mayor precarización y flexibilización laboral e incremento de trabajadores ocasionales (los llamados *freelance*). Vale aclarar que los datos disponibles sobre la cantidad de periodistas en ejercicio y sus condiciones de trabajo son escasos y provienen, en su mayoría, de encuestas desarrolladas por fuera de los ámbitos académicos (Amado, 2012). Para Arrueta esto está vinculado con que los estudios en comunicación han puesto más el foco en el mensaje que en su productor y en sus condiciones fácticas del trabajo, lo que explicaría la falta de datos empíricos (citado en Amado, 2012). De todas formas, algunos datos obtenidos de la UTPBA refieren a un aumento de la precarización contractual a partir de un número cada vez mayor de colaboradores externos que llevó a que en el caso de los diarios la caída del empleo estable rondara, para el período 1998-2002, el 20,7% (Postolski y *et al.*, 2004). Las entrevistas realizadas permiten ratificar un crecimiento de los colaboradores por sobre los periodistas estables durante los años noventa⁵⁸.

Con la salida de la crisis, en Argentina comenzó a configurarse un nuevo régimen de empleo, a partir de una modificación estructural del mercado de trabajo y de sus regulaciones, en relación con las que prevalecieron en la década de 1990 (Palomino, 2008). A nivel normativo, vale destacar la ley sancionada en el año 2004 (Ley de Ordenamiento Laboral), durante el gobierno de Néstor Kirchner (2003-2007), que modificó el concepto indemnizatorio de la década anterior y estableció la obligatoriedad de la doble indemnización ante el despido de trabajadores y disminuyó el periodo de prueba (a tres meses sin distinción entre tipo de empresa); también impulsó la negociación colectiva, que experimentó un gran crecimiento observable en la cantidad de convenios y acuerdos colectivos homologados anualmente, como se puede ver en el siguiente Gráfico (Nº2):

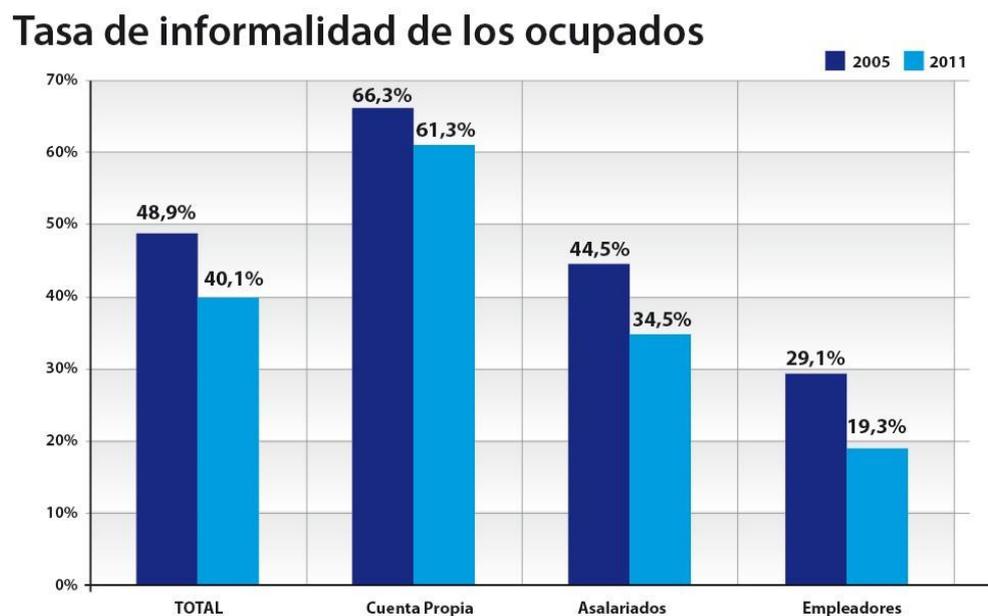
Evolución de los convenios colectivos

Período 1991-2012. Convenios y acuerdos colectivos homologados anualmente. Fuente: MTEySS



Fuente: *Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo.*

Durante las presidencias de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2011 y 2011-2015) se continuó con la misma línea que su antecesor aunque en un nuevo contexto: se destacaron las transformaciones que expresaron altos niveles de actividad económica y crecimiento anual del PBI y del empleo, hasta el momento de la crisis financiera de 2008, y una recuperación en 2010, en el contexto de la crisis financiera mundial. Con el repunte económico se reincorporaron al mercado de trabajo cinco millones de puestos en la última década y el nivel de desocupación bajó al 7,2% en el año 2013, según datos del INDEC⁵⁹. Sin embargo, hubo continuidad del nivel de informalidad, sobre todo entre los independientes: si entre los asalariados se redujo un 10% entre 2005 y 2011, entre los trabajadores autónomos sólo se logró reducir un 5%, tal como puede observarse en el siguiente Gráfico (Nº3):



Fuente: *Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Agosto de 2013*

Según datos brindados por la Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Nación, aparecen dos modalidades en la última década que son utilizadas por las empresas para bajar sus costos: la tercerización y la polivalencia, esto es la multifuncionalidad de tareas.

Teniendo en cuenta el contexto descripto, tomaremos ciertas dimensiones sobre inserción laboral que Palomino (2000) utilizó para demostrar cómo el concepto de asalariados en el sentido clásico marxista fue perdiendo entidad hacia nuevas figuras durante la década de 1990, que provocaron cambios en las relaciones laborales: del trabajo protegido al trabajo precarizado, del trabajo sujeto directamente al capital a la subcontratación, del trabajo “subordinado” al trabajo autónomo y la sustitución del trabajo en contrato de prestación de servicios.

Trabajo asalariado: dependencia contractual y mayor subordinación organizativa. Es sobre esta figura que se edificó la legislación laboral en el siglo XX, a través de cláusulas protectoras o la formación de sindicatos. Debe pensarse como una relación salarial (no un simple intercambio mercantil) entre empleado y empleador. Palomino (2000) señala que los cambios registrados por el trabajo asalariado durante los años ochenta y noventa en Argentina son especialmente analizados con la noción de “precarización”, que alude simultáneamente a la pérdida de estabilidad en el empleo de una proporción creciente de asalariados, así como a la creciente desvinculación del salario de los institutos de seguridad social, cobertura de salud y otros con los que estaba tradicionalmente articulado. A esto se agrega la emergencia, desde mediados de la década de 1990, de elevadas tasas de desocupación abierta y subocupación, que presionan los salarios hacia la baja e inducen un deterioro de las condiciones de trabajo de una vasta proporción de los ocupados.

En este punto es necesario retomar lo que definimos como *código laboral*, como control externo desde los propios trabajadores para garantizar las divisiones del trabajo y economías de tiempo del proceso productivo. Clara⁶⁰ señaló que en la década de 1990 “llegaron al diario muchísimos jóvenes, para dar un aire fresco al producto, pero por otro lado para pagarte dos pesos con cincuenta. Y uno aceptaba porque la oferta no era mucha y a donde ibas la precariedad era la misma”. Esa aceptación que mencionó la periodista se vincula al autocontrol, integrado al *código laboral* (Roldán, 2010 y 2011) y que analizaremos con profundidad en los próximos capítulos.

Los asalariados vieron cómo durante ese período se debilitó el poder de los gremios. En el caso de la prensa escrita, Palomino⁶¹ recuerda una anécdota que grafica ese panorama: “la gente del sindicato de prensa de Buenos Aires nos decía que no sabían qué hacer para que ingresaran más jóvenes al sindicato, y en tono de broma informaban que iban a cambiar el nombre de sindicato por ‘club’ para que fuera más tentador”. Muracciole, por su parte, sostiene que “los periodistas saben que los vamos a defender, por más que no estén sindicalizados”. Entra en juego la naturaleza del trabajo del periodista, con un alto contenido simbólico y relevante papel en la socialización, en el entramado

político y cultural de una sociedad.

Ahora bien, según datos obtenidos de la Dirección de Estudios de Relaciones de Trabajo, en la actualidad la mayor parte de los trabajos asalariados se determina vía negociación colectiva, lo que permite mayor fortaleza de los gremios a la hora de defender los derechos de los trabajadores: en la última década llegaron a multiplicarse hasta ocho veces más que en los noventa (Ver gráfico 2). De todos modos, la delegada gremial entrevistada, Graciela⁶², señaló que en el sector del periodismo el escenario es muy similar al que la Unión de Trabajadores de Prensa Buenos Aires (UTPBA) reconocía hace 15 años: “En *La Nación*, y esto ocurre en todos los medios, tenemos sólo un 5% de sindicalizados, por lo cual no hubo mucho cambio con respecto a los años noventa. Para qué les vas a dejar un porcentaje de tu sueldo si no te defienden”. En este punto también se observa cómo actúa el *código laboral*, a partir de un autodisciplinamiento dentro de la redacción que lleva a la no participación en asambleas y en decisiones gremiales. Muracciole reconoció ese escenario y agregó: “la UPTA se quedó en una estrategia defensiva y se podría haber conseguido más en términos de frenar la precarización, de igualar las paritarias que hubo esta última década”. De todos modos, el gremialista destacó las modalidades de protesta implementadas en *La Nación*, durante la última década: “Hacíamos asambleas rotativas. Una hora en el momento en que pasaba la producción por ese sector. Una hora en diagramación, por ejemplo. Hacíamos guerra de guerrilla”. Esa situación de resistencia no es aceptada por todos los actores ya que implica, en muchas ocasiones, culminar más tarde la jornada laboral o tener que multiplicar esfuerzos para cumplir con las economías de tiempo de cada sección, que a nuestro entender se logra a partir de los *códigos laborales* desplegados dentro de la redacción (código directo desde las jerarquías para que se cierre el diario y autocontrol desde los trabajadores para cumplir con su trabajo).

2. Subcontratación: puede definirse como un mecanismo de incorporación de trabajo en las empresas a través de la mediación de otras empresas (tercerización). El trabajador se sitúa bajo una doble sujeción, a la empresa que constituye el lugar donde se realizan las tareas y a cuyas reglas de organización se subordina por un lado, y a la empresa que lo contrata en forma directa. Es decir, el trabajador es contractualmente independiente de la empresa usuaria de su trabajo pero se subordina a la organización de trabajo fijada por ésta.

Podemos señalar que esta situación deja en mayor desprotección a este grupo de trabajadores, ya que las empresas contratantes no tienen responsabilidad alguna sobre los trabajadores y por lo tanto los sindicatos no extienden su representación y diferencian a los que pertenecen a la plantilla de la empresa, de los que son subcontratados. Entre las desventajas, además de la diferencia en cuanto a remuneraciones, podemos mencionar

una mayor inestabilidad laboral. El autor señala que “el impacto de estos procesos de reorganización y cambio contractual del trabajo sobre los sindicatos es enorme, ya que afecta el núcleo central de identidad laboral que preside su capacidad de reclutamiento y afiliación”.

En el caso de los procesos de trabajo al interior de la redacción de *La Nación*, la tercerización es una modalidad que en los últimos años, en el contexto de la convergencia digital, comenzó a utilizarse en ciertas áreas como fotografía, para reemplazar al personal estable, (ver capítulo 5). Palomino (2000) sostiene que su crecimiento se debería, por un lado, al cambio organizacional y, por otro, al cambio tecnológico.

3. Dependencia contractual y menor subordinación organizativa. En la década de 1990 se extendió como modalidad fetiche de los empresarios y la vendían como organización “horizontal”, bajo la idea de que el trabajador “sea responsable y maneje el negocio como si fuera suyo”, pero lo que hace en rigor esta modalidad es utilizar menos personal al eliminar categorías de supervisión y destinar mayores recursos para el personal calificado en detrimento del menos calificado y/o precarizado. En las grandes empresas, esta ideología propia del *management*, sostiene Palomino (2000), “surgió como un rival poderoso de los sindicatos”, en tanto los trabajadores aceptan la desafiliación del gremio a cambio de los servicios propuestos por la empresa (o lo que damos en llamar como *código laboral* a partir del autocontrol).

4. Independencia contractual y menor subordinación organizativa: es una modalidad que Palomino (2000) menciona como “prestación de servicios”, para designar al carácter comercial del vínculo entre el trabajador individual y el “cliente” para el cual realiza el trabajo. Hay un contrato comercial (de tipo mercantil) y no un contrato de trabajo, como en las categorías anteriores. El autor sostiene que es un método de flexibilización ya que los trabajadores son considerados como “autónomos” y deben pagarse su obra social y hacer sus aportes, pero no cuentan con la posibilidad de ser “protegidos” por los sindicatos. Es decir, hay una fachada de contratos entre iguales, cuando quien asume todos los riesgos es el trabajador. En nuestro caso de estudio, es habitual un conjunto de exigencias en términos de calidad del producto, de exclusividad y de plazos de entrega. Esta relación de los periodistas colaboradores con las empresas editoras conlleva, frecuentemente, unos niveles muy altos de subordinación operativa (Henry, 2013).

Esto es lo que ocurre con los periodistas, como también con los fotógrafos *freelance*. Esta mayor flexibilidad que implicaría menor grado de independencia, es en realidad una situación de debilidad para el trabajador ya que no tiene una relación laboral sino una relación ocasional por nota. Entre los trabajadores de la industria gráfica se los conoce

como “los sub 23” por el límite que les ponen las empresas para que, a lo largo de un año, no lleguen a la nota 24 y, de esa manera, pasen a ser considerados colaboradores permanentes, tal cual estipula el Estatuto del Periodista Profesional⁶³. Como señala De la Garza (2005), la subcontratación no se trata sólo de una cuestión meramente formal ya que de este tipo de definiciones depende todo un conjunto de prestaciones en relación a la seguridad social, condiciones de trabajo y estabilidad laboral.

La figura del *freelance* no es nueva en la prensa escrita, tal como ocurre en otras industrias culturales. Por las modificaciones introducidas por Ley 15.532 (1960), el Estatuto regula la figura del colaborador pero con carácter excepcional: personas requeridas transitoria o accidentalmente para generar la información sobre acontecimientos determinados y que serán remuneradas por cada crónica o comentario (artículo 65). Además, la normativa pone como límite a las empresas la cantidad de 24 colaboraciones anuales; de lo contrario el periodista pasará a ser colaborador permanente y más allá de seguir cobrando por pieza de trabajo, esta categorización permite una relación de dependencia con su empleador, por lo cual accede a beneficios como la indemnización en caso de despido (hay, por lo tanto, mayor certidumbre laboral que con los *freelance*).

Sin embargo, durante la década de 1990 la eventualidad del *freelance* se convirtió en una práctica recurrente como método de reducción de costos fijos de la empresa (Henry, 2010). Para el medio, la contratación de profesionales bajo el régimen de *freelance* es mucho más favorable por diversos motivos: la relación no tiene una duración estipulada, la finalización unilateral tampoco lo obliga a pagar una indemnización y le da la posibilidad de reducir costos al recurrir a contrataciones según las necesidades del momento.

Para los editores en jefe la figura del colaborador ocasional es más un dolor de cabeza que una alternativa cuando el personal permanente no alcanza. “Siempre es preferible un equipo estable porque un *freelance* no tiene ninguna relación: viene, hace su foto y se va. Si lo llamas y no puede venir, nos jodemos porque el tipo no tiene un compromiso; por eso prefiero tener a fotógrafos efectivos”, señala César⁶⁴. Para los periodistas que tienen lugar en la redacción como trabajadores estables también es un riesgo a largo plazo: sin condiciones favorables para los *freelance*, esa flexibilización y externalización que hacen uso las empresas de medios acorrala a los periodistas estables y “tira a la baja” las condiciones salariales y laborales en general (Henry, 2010)⁶⁵.

2.5.1 El Estatuto del Periodista Profesional en tiempos de Internet

Los procesos de trabajo de los actores que se analizan en nuestro caso de estudio están regidos por el Estatuto del Periodista Profesional que es una norma sancionada en

1946. La actividad también es regulada por el Convenio Colectivo de Trabajo 301/75 (prensa escrita y oral). En Argentina no existe un régimen jurídico para el periodismo online, por lo cual los periodistas cuyo producto de su trabajo es publicado en la plataforma de Internet están encuadrados bajo el EPP, más allá de que la norma nació mucho antes que la red.

En el contenido de esta ley, encontramos toda una serie de normas legales que identifican a quienes ejercen la actividad, las condiciones en que deben hacerlo y los derechos que emanan de su práctica profesional. En este sentido, es un régimen especial e incluye aspectos específicos al ejercicio de la profesión como normas protectorias de la libre expresión, información y pensamiento y referidas a la protección de las fuentes (Domínguez, 2004)⁶⁶.

Algunas de las disposiciones que establece el EPP son: **indemnización especial y más gravosa que otras legislaciones laborales**, en caso de despidos: los periodistas despedidos sin causa justa tienen derecho a una indemnización equivalente a seis meses de sueldo por preaviso y a un mes de sueldo por año. Esta parte de la norma fue redactada para prevenir las posibles persecuciones ideológicas, profesionales o antigremiales de las empresas y los gobiernos (UTPBA, 2004). También establece vacaciones con un régimen especial, jornadas laborales que no pueden superar las 36 horas semanales y regulación sobre el límite a las horas extra (que no podrán exceder las 20 horas mensuales).

Varias de esas particularidades tienen su origen en la doble naturaleza del trabajo periodístico: económica y simbólica. El EPP diferencia la situación de los periodistas respecto de los procesos de trabajo de otros trabajadores al establecer que hay fuertes componentes constitucionales en la profesión y señalar la alta exposición e influencia social de ésta (Arese, 2004). Digamos que el trabajo del periodista tiene relevancia para la regulación político social de una comunidad y eso es lo que resume la particularidad del Estatuto sobre otras normas laborales.

En nuestro país no existen criterios específicos de ingreso al periodismo, por lo cual es libre, y el único requisito ineludible para acceder es contar con veinte años de edad. No se exigen requisitos académicos ni de colegiación para ser considerado periodista profesional. Esto está vinculado con el derecho a la libertad de expresión y la idea de la información como un derecho humano, es decir, el titular de ese derecho no es la empresa ni el periodista sino el sujeto universal. Este escenario también puede generar un efecto no deseado sobre el trabajo de quienes quieren ingresar a una redacción, que es la informalidad. Lo más frecuente es que los periodistas hagan su entrada a las empresas por vías más o menos establecidas como las prácticas o pasantías, por intermedio de relaciones personales (redes, contactos) y tal vez alguna que otra prueba de selección basada principalmente en la experiencia anterior del trabajador antes que en sus credenciales (Henry, 2013). De hecho, en *La Nación* una práctica habitual de ingreso eran

las pasantías de estudiantes y egresados de universidades; así fue hasta fines de la década de 1990 y principio del siglo XXI. Luego, sobrevino una etapa de ingreso endogámico especialmente de egresados de la maestría de periodismo de La Nación S.A y la Universidad Torcuato Di Tella. Desde 2011 hubo un congelamiento de la planta, incluso para la redacción web, y los ingresos se limitaron a reemplazar jefes editores que fueron despedidos o tomaron el retiro voluntario. En líneas generales, los trabajadores periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos se enfrentan a un mercado laboral cada vez más difícil porque la organización del trabajo periodístico y todo su circuito de producción se ha modificado extraordinariamente en los últimos tiempos (Henry, 2013). Esto comenzó a cambiar en la década de 1990 con la confluencia de factores políticos, económicos y tecnológicos que afectaron a los medios de comunicación.

Según denuncia Graciela, delegada gremial, desde 2011 al cierre de estudio hubo 40 periodistas que se fueron de la empresa por despido o retiro voluntario. No hay números oficiales sobre esta situación en *La Nación*; lo cierto es que el congelamiento no se evidenció sólo en la redacción papel, teniendo en cuenta la caída en la venta de los medios gráficos, sino también en la redacción web, principalmente entre mandos medios (jefes editores) y redactores.

En el periodismo online hay un vacío legal que traspasa las fronteras. Hay un debate abierto sobre la jurisdicción en tiempos de Internet. Ese escenario aceita situaciones de precarización laboral, como la que señala Graciela: "Recién en 2011 pudimos incorporar a todos los redactores de online como trabajadores de prensa porque todavía teníamos periodistas que estaban bajo el régimen de personal administrativo"⁶⁷. Es decir, se regían por el decreto N° 13.839/46 del empleado administrativo de empresas periodísticas, motivo por el cual no eran alcanzados por las disposiciones especiales que establece el Estatuto y que señalamos en los párrafos precedentes.

Por otro lado, una de las modalidades que aún no fue regulada es el denominado trabajo remoto, teletrabajo o trabajo a distancia. Si bien sobre este punto profundizaremos más adelante, es necesario señalar que en Argentina no está normativizado el trabajo de los periodistas digitales, lo cual oscurece la situación de muchos profesionales que, aun estando en relación de dependencia con la empresa, realizan tareas por fuera de la jornada laboral sin remuneración. Lenguita (2009) define el teletrabajo a domicilio como un modelo flexible de coordinación productiva, en el cual las tareas organizacionales se realizan a distancia entre los miembros del colectivo laboral, gracias a la interacción electrónica posibilitada por los recursos informáticos y comunicaciones. Para la autora, el aumento de trabajadores a distancia obliga a sellar el déficit regulatorio que hay en la materia e impone la necesidad de llevar a cabo estudios sectoriales que delimiten sus impactos y consecuencias concretas sobre los teletrabajadores. No obstante, la jurisprudencia argentina ha sentado precedentes y ha aplicado el Estatuto del Periodista, a pesar de las transformaciones tecnológicas que atraviesan a las industrias culturales.

Según Elíades (2013), existe una nutrida jurisprudencia que da cuenta de trascendentes cambios que se están produciendo en el campo laboral periodístico, o al menos que se manifiestan en tensión, y se ponen en evidencia en los conflictos judiciales entre empleadores y periodistas; hay jurisprudencia en el reconocimiento de nuevos entornos periodísticos y comunicacionales: Internet, trabajo a distancia, remisión de material periodístico vía electrónica, trabajos en portales de Internet⁶⁸.

De todos modos, hay un debate abierto sobre la aplicación de tecnologías en el mundo periodístico. Graciela enfatizó que desde el sindicato de prensa de la Unión de Prensa de Trabajadores de Buenos Aires nunca se discutió el tema de las tecnologías y las nuevas plataformas, por ejemplo, con la incorporación de nuevas categorías en los convenios de trabajo:

[En la legislación] sólo tenemos las viejas categorías de redactores y jefes y en la práctica tenemos nuevos modos de trabajo, superposiciones de tarea, en cualquier lugar eso se negocia. Nada de eso se discute hoy. También es cierto que en la web tenemos los sueldos tan atrasados que el centro siempre fue equiparlo con la gente de papel [Graciela, delegada gremial de La Nación]

Respecto a los sueldos “atrasados” que menciona la delegada, podemos señalar que los periodistas de la web ganaban en promedio, durante el periodo de estudio, un 40% menos que los periodistas de papel, con la misma categoría. Por otro lado, el sueldo de los jefes de sección no es una negociación colectiva, no se basa en las paritarias. “Es una política de la empresa separar a la redacción en dos y pasa que muchos subeditores están ganando lo mismo que algunos redactores”, indicó Graciela.

También desde el gremio exponen su preocupación por la falta de normativización respecto a la polivalencia⁶⁹. ¿Qué sucede con los redactores que además de redactar y editar sus propias notas se encargan de la edición fotográfica o del video? ¿Debería contemplarse otra remuneración para quienes además de escribir la nota filman las entrevistas o arman una galería de fotos o esas aptitudes son excluyentes del nuevo perfil profesional en las redacciones web?

Resumen del capítulo segundo

En este capítulo señalamos las complejidades que implica la teoría del valor en las industrias culturales debido a los rasgos intrínsecos que concentran: la aleatoriedad, la necesidad de renovación constante, su doble condición de sector económico y simbólico, la necesidad de trabajo creativo. Es decir, partimos de entender que es difícil valorizar el trabajo que realiza un periodista y cuantificar el tiempo socialmente necesario para producir una nota. Por ejemplo, si bien hay tiempos estrictos en la cadena de producción de un diario (tiempos cronometrados en las rotativas) esa característica de lógica estandarizada es difícil aplicarla de la misma manera en la redacción, aún con la

implementación de estrategias para minimizar la aleatoriedad y garantizar que el diario esté en la calle al día siguiente.

Diferenciamos las características de la prensa escrita y la prensa online. Destacamos la difusión en continuo, propia del diario, y la lógica de flujo continuo de la web, más parecida a la televisión y la radio, con una necesidad de publicar contenidos permanentemente. Ello hace que el producto online sea más efímero y, por lo tanto, de menor durabilidad que el diario. Desde diferentes estudios periodísticos analizaron cómo el factor tiempo condiciona los modos de producción en la prensa online (Martini y Luchessi, 2004; Domingo, 2006; Díaz Noci, 2009; Boczkowski, 2010).

En este capítulo, y en base a autores de la EPC y conceptos de Castells (1995, 2009), partimos de entender que la digitalización posibilitó la *modificación de las condiciones de creación, reproducción y circulación de contenidos*: abaratamiento de los costos de producción; mejora en la calidad de los productos; alta velocidad de producción; acortamiento y solapamiento de fases en la cadena de valor; descentralización de la producción; instantaneidad de acceso; procesos de producción flexible y aumento de la productividad, exigencia de nuevas habilidades por parte de los trabajadores; rotación de tareas y polivalencia, modificación de las formas de distribución y almacenaje de las mercancías, una creciente especialización y fragmentación de tareas de prensa.

Por otro lado, diferenciamos los rasgos del trabajo en las industrias culturales con el trabajo en una fábrica taylorista o fordista y recuperamos un concepto vertido por Zallo (1988, 1992) que consideramos vigente: el autor refiere a neotaylorismo para hablar del trabajo caracterizado por la aceleración en los tiempos de producción, el uso de herramientas tecnológicas que permiten trabajar a la distancia; un proceso sistematizado de producción; la reducción de tiempos muertos; una mayor productividad porque se planifican las fases del proceso productivo y la supervisión de la fuerza de trabajo; la reducción de empleos, la descualificación laboral y la existencia de un pequeño número de trabajadores más cualificados.

Como punto central de esta sección nos posicionamos sobre el trabajo creativo y nos ubicamos en la otra vereda de las visiones empresariales que igualan creatividad con innovación y talento individual en la producción de producto rentable, el nuevo motor del crecimiento de la economía. Para nosotros trabajo creativo es un trabajo independiente del valor en su producción y del que exhibe el producto en el mercado; un trabajo con un alto grado de incertidumbre, sujeto a prueba y error, difícil de controlar en el tiempo (Dantas, 2006). Y agregamos: un trabajo donde la subjetividad es imprescindible. En los próximos capítulos iremos analizando qué es trabajo creativo para los actores involucrados. En consonancia con esta noción, tomamos dos categorías desde la sociología crítica del trabajo: con *código del trabajo* haremos referencia a los mecanismos de coordinación, cooperación y controles al interior de la redacción de *La Nación*, ya sea por la aplicación de tecnologías o por las economías de tiempo establecidas para terminar el producto diario

y el contenido web. ¿Es posible aplicar código de trabajo en forma estricta a partir de las TIC y la meta del *cero stock de tiempo*? Ese interrogante intentaremos responder en los próximos capítulos. Respecto a la categoría de *código laboral* la aplicaremos para referirnos a los mecanismos de coordinación, cooperación y controles externos a esos modos de producción, ya sean por ser directos (desde las jerarquías) o indirectos (por resistencia o aceptación de parte de los trabajadores o desde el propio grupo hacia los integrantes). Ambas nociones representan diferentes tipos de supervisión pero están articuladas en el sentido de que, por ejemplo, para cumplir con los tiempos de cierre y mandar el diario a rotativas en tiempo y forma se ponen en funcionamiento autocontroles, controles grupales y/o directos y simples.

Por otro lado, si bien nuestro estudio es a nivel micro, decidimos incluir una sección sobre el mercado y las políticas laborales en Argentina porque entendemos que las transformaciones en los procesos de trabajo no se dan sólo a partir de factores tecnológicos y eso nos lleva a pensar en el contexto social, económico y político que envuelve a nuestro objeto de estudio. En ese sentido, diferenciamos dos etapas del mercado de trabajo en Argentina: la primera caracterizada por un mercado inestable, precarizado y flexibilizado durante la década de 1990 y los primeros tres años del nuevo siglo, consecuencia de las políticas neoliberales implementadas durante el menemismo y continuada por la Alianza. Mencionamos las principales leyes y decretos que facilitaron la flexibilización laboral disminuyendo los costos para los empleadores, al tiempo que tendieron a flexibilizar la distribución del tiempo de trabajo y descentralizar la negociación colectiva y socavaron la figura del asalariado: aumentaban las horas de trabajo pero no así su salario. En el mercado de la prensa escrita, el estallido de la crisis generó una fuerte retracción provocada por la caída en la venta de ejemplares y la publicidad. Eso repercutió en las plantillas de trabajadores: reducción de los trabajadores estables, mayor precarización y flexibilización laboral e incremento de trabajadores ocasionales: el *freelance* como método de la empresa para reducir costos fijos.

La otra etapa se da post crisis de 2001, durante los gobiernos kirchneristas, con un repunte económico, el impulso a la negociación colectiva, la reducción de la desocupación a un solo dígito, la aprobación de leyes protectoras para los trabajadores. La mayor problemática del mercado de trabajo durante este periodo fue la tendencia a la tercerización, con el objetivo empresarial de reducir costos sociales y futuras indemnizaciones. La otra característica fue la polivalencia, es decir, la multifunción en un mismo trabajador. Ambas prácticas tuvieron lugar en la redacción de *La Nación*, con distinto tenor, como veremos en los próximos capítulos. Por último, analizamos el encuadramiento jurídico de los actores durante el periodo de estudio: el Estatuto del Periodista Profesional y el convenio colectivo de prensa escrita; también expusimos sobre el vacío legal que existe respecto al periodismo online y la jurisprudencia en tiempos de Internet.

CAPÍTULO 3

EL DIARIO LA NACIÓN

En este capítulo intermezzo brindaremos una breve descripción de *La Nación*. No es nuestro interés resumir la historia del diario sino destacar las principales características del medio desde su dimensión simbólica y económica. De ese modo, este capítulo se divide en tres apartados: en el primero lo presentamos como un actor político de la sociedad; su postura discursiva e ideológica. Luego nos enfocamos en su paso de empresa familiar a compañía y sobre la composición actual de La Nación S.A. Por último, enumeramos y desarrollamos las principales incorporaciones de soportes y tecnologías de producción que afectaron los procesos productivos y del trabajo en la redacción, durante el período 1995-2013.

Ayer y hoy, desde un lugar rector

La Nación debutó en 1870 con una tirada de 1.000 ejemplares. Dirigido por Bartolomé Mitre, ex presidente, abogado y periodista, la propiedad del diario perteneció en su inicio a un grupo de inversionistas. Nació en formato sábana, sin fotos en la tapa y bajo el lema “tribuna de doctrina”, que aún hoy se puede leer en su sección editorial.

El eslogan elegido resume una época en que los periódicos se presentaban más como organismos de prensa que como medios informativos. Luchessi (2009) señala que *La Nación* simbolizaba el estrado político desde el cual se planteaban los discursos programáticos que se intentaban defender desde el diario:

El discurso argumentativo a través de la prensa periódica forma parte de un dispositivo complejo en el que pueden analizarse las corrientes hegemónicas y contra hegemónicas. En ambas, si bien se permite la acción de neutralidad sobre los efectos de opinión pública, el anclaje está situado en el marco proyectual sostenido por acciones de orden político como la sanción de leyes, la implementación de programas y-en casos extremos- la aplicación de la fuerza [Luchessi, 2009: 29].

En 1879, Mitre adquirió la totalidad de las acciones convirtiéndose en el único propietario de *La Nación*. Según el estudio realizado por Paula Alonso (2007), como empresa *La Nación* fue un éxito y en menos de dos décadas llegó a tener una tirada de 18 mil ejemplares, con un buen volumen de avisos publicitarios y de suscriptores fijos, una de las marcas que el diario mantuvo con los años. Fue uno de los pioneros en asociarse con agencias de noticias internacionales (Reuters, Wolf y Havas), lo cual le imprimió un sello de “prestigio”. Junto con La Prensa eran los más leídos de fines del siglo y caracterizados como “la prensa seria”:

Lo significativo de La Nación fue la forma única en que navegó con éxito entre las aguas de diario moderno y diario partidario. Su formato, financiamiento, y parte de su contenido correspondía a lo que se definía por entonces como diario moderno: sus páginas tenían un diseño actualizado, su financiamiento era principalmente a través de avisos publicitarios, y su contenido estaba centrado en la información de noticias nacionales e internacionales [Alonso, 2007:39]

A pesar de contar con las rotativas más modernas, la mejor calidad de materia prima, un mayor formato, todas características que lo convertían en un diario moderno, *La Nación* tenía, durante la década de 1880, una postura conservadora y se jactaba de corresponder al grupo político de más larga tradición en la corta vida de la República y de mantenerse como oposición (Alonso, 2007).

Entre el momento de su fundación y el año 1901 el diario conoció cinco clausuras, impuestas por distintos gobiernos: desde Sarmiento al presidente Roca cerraron temporalmente el matutino que, no obstante, en cada reaparición incrementó su número de ventas.

Para fines de la segunda década del Siglo XX, el diario alcanzaba los 300 mil ejemplares; la redacción periodística se nutría de 184 personas, contaba con 550 colaboradores residentes en el país y en el exterior y con figuras con diversas posiciones ideológicas y políticas, como Roberto Arlt, Raúl Scalabrini Ortiz o Leopoldo Lugones. Sin embargo, en su libro *La política mirada desde arriba*, Sidicaro señala que “la capacidad de *La Nación* de hacerse reconocer como una institución cultural se debió a ese pluralismo que, con los años, y en especial después de la década del 40, perdería” (1993: 103).

A lo largo de su historia, las editoriales de *La Nación* pasaron de la ferviente defensa de las instituciones y la democracia al apoyo explícito a gobiernos de facto, como ocurrió durante la última dictadura militar (1976-1983). Según el estudio de Sidicaro “a pesar de los cambios que pueden observarse en relación con las posiciones que asume *La Nación* [...] su interlocutor, en todos los casos, es el poder, en tanto el diario se constituye como un “actor político – intelectual” (1993: 520-521). Esos interlocutores definidos por el diario son el Estado, los gobiernos, los sectores que se encontraban en las posiciones más altas de las estructuras del poder político, del sistema económico y de la jerarquía del poder social.

En relación a su vínculo con la lectoría, Luchessi (2009) señala que si bien el diario se fue *aggiornando* al permitir la entrada de nuevos públicos, con sus clientes fieles mantiene un contrato basado en el sostenimiento de los valores míticos que lo caracterizan desde su fundación: la defensa de la Constitución Nacional y el apego a la ley. “Desde un lugar de voz calificada en la sociedad, el diario inicia el doble juego de emisión para llegar a su audiencia tradicional al tiempo que se instala como competidor en la lucha por la conquista del público” (Luchessi, 2009: 28).

La Nación es el pensamiento de la elite, el pensamiento liberal-conservador. Sidicaro

demuestra que el diario planteó, independientemente del momento histórico, una postura de modelo de tradición para ubicarse como voz de autoridad. Fuera del discurso brindado en las editoriales del diario sábana, también existe la misma postura. Un ejemplo de ello se extrae del libro editado en 2005 al conmemorarse el 135 aniversario de *La Nación*; allí uno de sus editores detalla el marco en el que aparece el diario fundado por Mitre:

Se vivía el momento histórico indicado para que floreciera en el horizonte argentino una prensa de gran jerarquía moral, de elevada calidad doctrinaria, que fuera la expresión de una República consolidada ya en el respeto irrestricto a los derechos y libertades que dignifican la convivencia humana. El diario de Mitre llegó para cumplir esa noble y alta misión. Y se fue convirtiendo a lo largo de los años, de manera natural, casi sin sentirlo, en una institución más de la República [Bartolomé de Vedia, 2005]

Como si se tratara de las editoriales del siglo XIX, en la frase anterior se manifiesta la impronta que el diario establece de sí mismo. Como todo actor político significativo, *La Nación* propone explicaciones y sugiere orientaciones: “En el juego de presiones y debates no es posible evaluar cuánto pesaba, pero su gravitación fue fundamental para fijar lo que se puede denominar la *agenda* de aquello que era necesario discutir” (Sidicaro, 1993: 524-525). Otro ejemplo de ese discurso rector que señala el historiador lo encontramos en la siguiente frase:

La Nación fue desde sus comienzos un diario con fuerte vocación institucional. Organizada ya definitivamente la Argentina, consolidada en los hechos la unión nacional, era necesario propagar y defender los principios en los cuales ese proceso de institucionalización se había inspirado. Había que hacer conocer a los argentinos la estructura del Estado que se había constituido, los nombres y las responsabilidades de sus principales órganos e instituciones, las garantías creadas por la Constitución para que los ciudadanos hicieran valer sus derechos [Bartolomé de Vedia, 2005]

Su discurso director, pedagógico y elitista sigue prevaleciendo y, como señala Steimberg (2013: 341), con los años “*La Nación* no se ajustó a las restricciones planteadas en sus proyectos editoriales pero no parece haber querido (o podido) borrar sus marcas”. Si hay algo que supo hacer el diario de Mitre fue moverse en ese ámbito de lugar rector y conservador pero, al mismo tiempo, acomodarse al contexto globalizado y vivenciar cambios importantes en relación a la gestión y propiedad del medio y a la conveniencia empresarial.

De la empresa familiar a la compañía

Los intereses de *La Nación* siempre se limitaron a la industria editorial y no siguió una estrategia de concentración conglomeral como lo hizo Clarín, esto es la diversificación

fuera de la rama de origen con el fin de reducir y compensar riesgos a través de crear sinergia; una estrategia a largo plazo con el objeto de buscar inversiones más seguras dada la tendencia decreciente de la tasa de ganancia de la prensa diaria (Becerra y Mastrini, 2009). Hubo algunas excepciones, por ejemplo en la década de 1920 con los descendientes de Bartolomé Mitre en la dirección, *La Nación* se lanzó al mercado de la radio que por entonces daba sus pasos iniciales⁷⁰, primero a través de convenios con diferentes radios de modo que la voz de *La Nación* se transmitía por estaciones radiales y no sólo desde las páginas impresas; luego en noviembre de 1925 se puso al aire LOZ La Nación. Aunque la experiencia no tuvo continuidad en el tiempo, Radio La Nación (que más tarde pasaría a denominarse Radio Mitre) fue la primera radio perteneciente a un medio gráfico y uno de los primeros experimentos multimedia a nivel mundial (Agusti y Mastrini, 2005).

Hasta la década de 1980 la gestión de medios latinoamericanos tuvo una impronta familiar, patriarcal y artesanal, y *La Nación* encajó en esa fisonomía. En las últimas dos décadas, en cambio, “acompañando el proceso de reconversión de la información en un recurso económico cardinal en la estructura de las sociedades, la gestión de los medios se ha profesionalizado y sofisticado mediante la incorporación de las estrategias de *management*” (Becerra y Mastrini, 2001: 17). En ese escenario, la conducción del diario no dudó “en producir los corrimientos adecuados para pelear el liderazgo” (Luchessi, 2009: 102).

Vale destacar que durante ese período *La Nación* tuvo que enfrentarse a la caída de sus ventas y de avisos clasificados. Uno de los factores fue el crecimiento que su principal competidor tuvo en la década de 1980 con una estrategia de concentración conglomeral que lo ubicó como el principal grupo multimedios de Argentina con las sinergias que en materia de línea editorial, promoción de temas, productos y oclusión de otros supone, además de concentrar el dominio casi total de los avisos clasificados (Becerra y Mastrini, 2009). De todos modos, *La Nación* nunca bajó de la segunda posición en ventas hasta la actualidad, incluso supo aumentar sus lectores en tiempos en que Clarín bajó considerablemente su circulación promedio: por ejemplo, si en 1995 Clarín vendía 3,4 veces más que *La Nación*, en 2011 esa relación bajó a 1,6 (ver gráfico N° 4). Una de las estrategias de marketing de *La Nación* para levantar los números, en un contexto de caída de venta de diario en general por el contexto de la digitalización, fue el lanzamiento de la tarjeta de descuentos Club La Nación ya que para obtener la credencial se debía estar suscripto al diario por los menos dos veces por semana, llegando a un millón de suscriptores durante 2012. Si bien Clarín intentó hacer lo mismo con la tarjeta 365 el resultado no fue el mismo (Retegui, 2013). En síntesis, prácticamente desde su fundación *La Nación* se situó en un lugar de liderazgo dentro del mercado de la prensa escrita, desde dos aristas vinculadas entre sí: por un lado, manteniéndose entre los primeros puestos en circulación neta paga, detrás de Clarín y, por otro lado, desde una dimensión simbólica

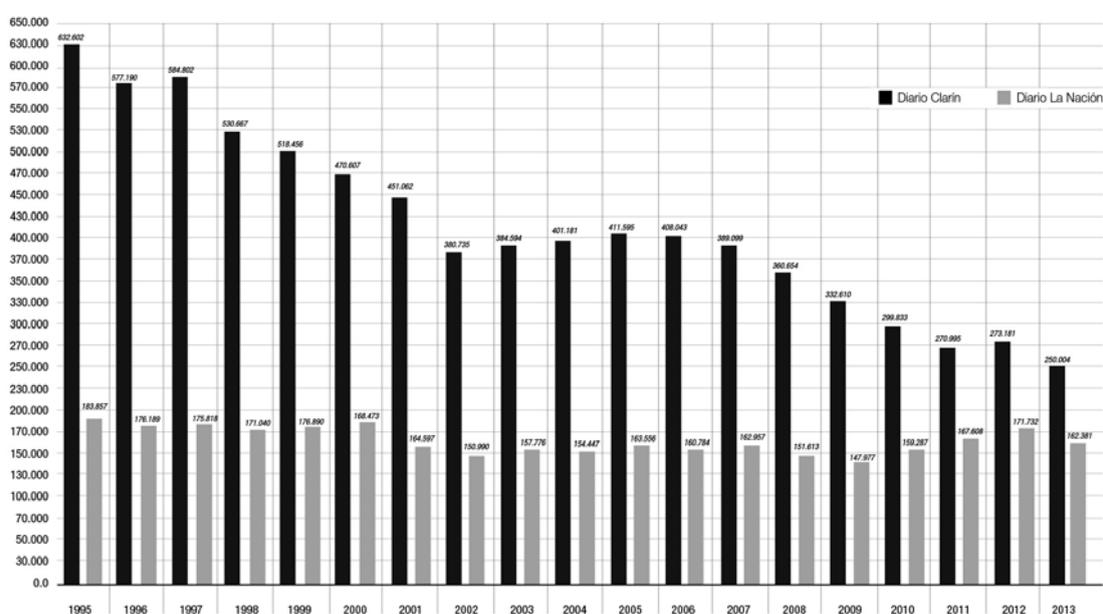
dentro del sistema de medios argentinos: como un medio que marca agenda, es decir que impacta en el menú de temas que otros medios toman e impacta también en la agenda del ámbito político.

Gráfico Nº 4. Circulación Neta Paga en los dos diarios más vendidos en Argentina (1995-2013):

Circulación Neta Paga

(Promedio anual 1995-2013)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del IVC



En 1982 cuando fallece Bartolomé Mitre, tataranieta del fundador, comienza un lento proceso de venta de las acciones del diario a la familia Saguier, estrechamente ligada a los Mitre. En 1995 Fernan Saguier se hizo cargo de la secretaría general de la redacción, su hermano Luis asumió como vicepresidente ejecutivo, Alejandro como director ejecutivo y Julio César en el presidencia de la empresa.

Esos cambios en el directorio se combinaron con la culminación del proceso de compra de las acciones, de modo tal que los Saguier quedaron con el control mayoritario, tras cuatro generaciones de propietarios con apellido Mitre⁷¹.

Dardo Fernández, director de Diarios sobre Diarios⁷² destacó que el diario deja de ser un medio ligado a la actividad ganadera para estar ligado al mundo bancario:

Los Mitre estaban perdiendo peso como diario ligado a la actividad ganadera. Encima armaban un esquema bastante irracional porque eran muchos familiares con una porción de capital cada uno. La familia Saguier fue comprándole las acciones uno por uno, ligándose a las AFJP y A la city bancaria y quedó un sólo Mitre en el directorio [Dardo Fernández, director de Diarios sobre Diarios]

Según coinciden los entrevistados, durante la década de 1990 hubo reducción del staff mediante despidos y retiros voluntarios (principalmente en el área de rotativas), ingreso de profesionales jóvenes, vinculación del medio con negocios bancarios, mayor peso del área Comercial, entre otros cambios. Un ex editor señala ese pasaje:

Era una empresa familiar que se manejaba como empresa familiar. Lo que regía era que vos entrabas en La Nación y no te echaban a menos que le escupieras la cara a Mitre; era entrar y jubilarte ahí. Pero después se pasó a una lógica de empresa norteamericana, con una idea más salvaje del concepto de productividad de los trabajadores y de reducción de mano de obra [Martín, ex editor de Política de La Nación]⁷³

En la redacción muchos recuerdan que las autoridades del diario pasaron de llamarlo diario a compañía y a partir de 2009, en que convergen ambas redacciones, mutó a la denominación de compañía productora de contenidos, un concepto que muchas empresas de medios comenzaron a utilizar en los últimos años, entendiendo que “más que una alianza entre una emisora de tv, periódico y radio, esas empresas se ven a sí mismas como generadoras de contenidos” (García Avilés y Carvajal, 2008)⁷⁴.

Respecto a la composición actual de La Nación SA podemos señalar que, junto con Clarín, comparte desde 1978 con la dictadura militar en el poder, la propiedad de Papel Prensa SA, la empresa dedicada a la producción de papel. Actualmente es controlada en un 49% por el diario Clarín, un 22% por el diario La Nación y un 27% por el Estado Nacional. Dos son los puntos conflictivos sobre este tema: la compra de la parte mayoritaria de la empresa por parte de los diarios, en connivencia con el Estado, en noviembre de 1976⁷⁵ y el manejo monopólico de la empresa, que provoca una competencia desleal entre Clarín y La Nación respecto de los otros diarios, ya que les permite controlar una parte esencial de la cadena de producción. Esa decisión tendría un notable impacto en el campo periodístico durante las siguientes décadas porque les garantizaría a los únicos socios el control del mercado local. “En un giro corporativo, la Junta eligió un interlocutor fuerte -los tres grandes diarios-⁷⁶ que le entregaría a cambio un contundente apoyo político y le ahorraría las complicaciones de interactuar con socios menores” (Sivak, 2013: 290).

La Nación también concentra propiedad en otra punta de la cadena de producción, ya que posee el 25,5% de la agencia de noticias DYN. Participó también de la creación de Cimeco que posee el control de los diarios La Voz del Interior, de la ciudad de Córdoba, y Los Andes, de la ciudad de Mendoza. Es propietaria de las revistas Rolling Stone, Living, Jardín, Lugares, Brando,
¡Hola!, Ohlala, Susana.

La web, la apuesta de un medio gráfico tradicional

En este apartado nos centramos principalmente en señalar, en forma resumida, las etapas de desarrollo de la web, desde que se lanzó en 1995 al cierre de estudio. De ningún modo estas etapas son concluyentes, pero nos permitirán ubicarnos contextualmente a los fines analíticos de este estudio⁷⁷. La siguiente diferenciación está basada, principalmente, en la evolución de los grandes diarios en Internet que realizaron Rost y Bergero (2016):

-“Etapas de presencia corporativa” (1995-1998) Se caracterizó por una escasez en contenidos nuevos cada día, con diseños desordenados, escasas o nulas imágenes y en los pocos casos en que se incluían fotos debían ser de tamaño pequeño para no ralentizar la página (Rost y Bergero, 2016). El objetivo era, principalmente, estar en la web; que el diario tuviera su versión digital, como ya tenían los grandes medios del mundo.

La etapa más artesanal y experimental de la web de *La Nación* fue el llamado diario fax, tal como lo habían implementado los diarios estadounidenses al coincidir con la popularidad de la tecnología fax en los lugares de trabajo, a fines de 1980. Los periódicos por fax en general estaban dirigidos a un público específico, como empresarios interesados en obtener las últimas noticias no bien cerraban los mercados, así como viajeros, ejecutivos y diplomáticos mientras se encontraban en el extranjero” (Boczkowski, 2006).

Según Alberto, gerente de tecnología y seguridad informática⁷⁸, el diario fax nació en *La Nación* a partir de una idea compartida con un periodista y un infógrafo a mediados de 1990. “Lo hicimos a través de una técnica de *fast forward* que comenzó a implementar una empresa internacional de comercio electrónico. Mandabas un fax y esa empresa lo repartía”⁷⁹, detalló.

El diario fax de los Mitre empezó con la edición internacional, para lectores inscriptos a quienes se les enviaba una vez por semana un servicio exclusivo. Alberto recordó que “el costo de producir el diario fax “apenas cubría el traslado internacional, pero la empresa lo quería tener”. Había que tener presencia corporativa. Ese servicio exclusivo duró un año hasta el lanzamiento de la página web, el 17 de diciembre de 1995, que se llamó en un inicio *La Nación On Line*. De ese modo, quienes estaban abocados al diario fax pasaron a ocupar la primera plantilla de online y se ubicaron en un sector de la redacción central.

A la *homepage* la armaban dos periodistas y un informático. Los periodistas eran, en rigor, operadores técnicos que trasladaban parte del contenido del diario a lenguaje HTML⁸⁰, similar a lo que hoy realizan los “operadores de contenido”; también estaban atentos a una posible actualización de las noticias, cuyo trabajo podía demandarles toda una jornada. Lo más habitual era que la página permaneciera estática durante todo el día y los títulos del impreso se mantuvieran en la parte superior del sitio sin modificaciones.

Como señalamos al inicio de esta tesis, *La Nación* fue el segundo diario de relevancia en

lanzarse a Internet en Argentina y el primero con alcance nacional. Según señalan Rost y Bergero (2016), contaba con un promedio de 1.500 visitas diarias, muchas desde afuera del país. En agosto de 1996, ya con 5.000 ingresos, realizó el primer rediseño y contrajo la marca a *La Nación Line*⁸¹; en total fueron siete los cambios importantes en la fisonomía y usabilidad de la *homepage*. El último, durante el periodo de estudio, se hizo en el año 2013.

-Etapa de *shovelware* o volcado de contenido (1998-2001). Se reproduce en la web el material publicado en papel, con muy pocos cambios; es la versión espejo del diario papel (Albornoz, 2005). Particularmente en *La Nación Line*, para el año 2000, el 80 por ciento de las noticias publicadas en la *homepage* eran notas originales del papel⁸². Algunos medios, como *Clarín Digital* y *La Nación Line*, empezaron a ofrecer tímidamente últimas noticias, en pequeñas columnas o recuadros, pero los títulos del impreso se mantenían arriba durante todo el día. Se incorporaron fotografías y se realizaron los primeros reportajes especiales para la web. Los buscadores y archivos de ediciones anteriores se hicieron más eficientes (Rost y Bergero, 2016).

Uriel⁸³, quien ingresó a La Nación S.A. como operador de contenido en 1997 y en la actualidad es editor en el sitio, señaló que “era un trabajo muy artesanal, que no tenía punto de comparación con lo que hacemos hoy en online y muchas veces nos dedicábamos a enseñarles a los periodistas cómo se usaba el mail o en qué consistía un buscador”.

En la época de mayor crecimiento de Internet, entre 1997 y 2001, la redacción de *La Nación line* se mudó de edificio y se transformó en Nuevos Medios S.A. Una redacción de 30 personas pasó a tener 60. Esto ocurrió durante la llamada burbuja de las puntocom, entre 1998 y 2001: un periodo en el que las empresas de Internet vieron incrementado rápidamente su valor en la bolsa de valores, hasta que explotó la burbuja, con una fuerte desvalorización de las empresas y sus consecuentes quiebras, fusiones y adquisiciones⁸⁴. En el caso argentino, *La Nación line*, reduce la plantilla a la mitad y sus periodistas regresan al mismo edificio de calle Bouchard, pero sin contacto con la gente de papel. Según Albornoz, después del estallido de la burbuja Internet, las empresas periodísticas “tomaron conciencia de la necesidad de encontrar modelos de negocio para el nuevo mundo digital que les garantizara la amortización y/o rentabilidad de las inversiones y mantenimiento de sus cabeceras en la red” (2005: 165), por lo cual se embarcaron en profundas transformaciones de sus ediciones digitales, incorporando nuevos servicios, contenidos y utilidades, y se inicia así una nueva etapa para los sitios web.

-Etapa de último momento y contenidos propios (2001-2006). Las últimas noticias empezaron a ocupar las áreas centrales de cada sitio y a desplazar a los títulos del impreso. Se comenzaron a publicar fotogalerías, audios, los primeros videos y

experiencias en flash. Así, empezaron a diferenciarse del diario impreso y a tener una identidad propia. Sin embargo, la mayor cantidad de contenidos dependía todavía del papel y el promedio de visitas diarias a la *homepage* para el año 2001 era de 72.400, según datos del propio sitio⁸⁵.

Durante esta etapa se buscó personalizar y reutilizar contenidos: titulares por correo, alertas por SMS, primeras versiones para móviles, RSS, carpetas para guardar artículos y elección de estilos para la página (Rost y Bergero, 2016). *La Nación Line* fue uno de los primeros sitios en implementar la cuarta columna en la pantalla. Lucas, secretario de redacción multimedia de *La Nación*⁸⁶, destacó esa transformación, en sintonía con lo que ocurrió en otros portales, también cabeceras de diarios con alcance nacional:

En 2000 hubo un quiebre fundamental de la estructura de los portales, porque antes era solo el material de papel volcado a internet. Eso ocurrió en todos los portales, sobre todo las cabeceras de diarios más importantes del país. A mediados del nuevo siglo sucedió que la necesidad informativa de la audiencia empezó a ser mayor, por lo cual si antes se cubría sólo una porción del día, hubo que reforzar la mañana para que la gente antes de salir a trabajar, y en horario de oficina, tuviera una dieta informativa más lógica y actualización en tiempo real [Lucas, secretario de redacción multimedia].

Esa dieta informativa que aumentó en estos años también obligó a los portales a dividir los turnos de trabajo. En 2005, año en que pasó a denominarse *lanacion.com*, la redacción comenzó a tener turnos rotativos de mañana, tarde y noche, en tanto los operadores de contenido seguían realizando el horario de madrugada. La estructura de esa división se mantuvo hasta el cierre de estudio (ver gráfico, capítulo 4). Por otro lado, en esta etapa también se inició la diferenciación por secciones; hasta entonces no había periodistas que respondieran a una sección particular. No eras redactor de política; simplemente eras redactor de *breaking news* (último momento) y el nivel de actualización era mínimo:

La redacción online sufrió un crecimiento en la estructura; cuando yo llegué en 2004 éramos pocos redactores y recién ahí se empezó a hacer la diferenciación por sección. Si bien ya estaba bastante desarrollada la web, los cambios que vinieron después fueron enormes. El mundo digital se movió muy rápido y La Nación atrás de eso, siempre [Laura, ex redactora online]87.

Boczkowski (2006) menciona tres tipos de prácticas durante esta etapa en los diarios, con el objetivo de diversificar riesgos ante un escenario incierto en el mundo online: reutilización (reproducir notas de la versión impresa en la web, con muy pocos cambios de contenido); recombinación (se tomaban algunos contenidos generados al principio para la edición impresa pero se complementaba con contenidos propios o de otros medios) y recreación (proveer a los usuarios contenidos desarrollados fundamentalmente para sus

sitios web. Por ejemplo, los llamados “especiales”). Si bien está última práctica fue minoritaria, fue durante este periodo que comenzó a tener cada vez más relevancia.

-Etapa de Interactividad y multimedialidad (2006-2009). Los cambios más importantes suceden no sólo por la participación de los usuarios en foros, blogs y a través de las plataformas de redes sociales, sino por las herramientas incorporadas, el crecimiento de las redacciones en personal, nuevos perfiles laborales y mayor cantidad de visitas en los sitios de noticias. Los conceptos de usabilidad y performance comenzaron a ser clave en el área del diseño web y de la programación.

Es decir, empieza una etapa de producción propia, con notas creadas exclusivamente para online. Durante este período, *lanacion.com* comenzó a realizar actualización en tiempo real, en tanto en 2008 se abrieron los comentarios de lectores en todas las notas. Lo multimedia, además, se focaliza esencialmente en el uso de videos. En esta etapa se inicia la modalidad 24x7 (se actualiza las 24 horas durante los siete días de la semana). Al cierre del estudio, la única franja horaria en *lanacion.com* que no contemplaba personal era de 4 a 6 de la mañana.

-Etapa de redes sociales y multiplataforma (desde 2009 y al cierre de estudio). Los medios comienzan a utilizar las plataformas de RSI (principalmente Twitter y Facebook) para distribución de noticias, fuente y, en menor medida, para cobertura de temas e interacción. Si en los primeros años la referencia era *clarín digital*, ahora es *lanacion.com*; no solo por multimedialidad sino también por diseño, innovación y periodismo de datos (Rost y Bergero, 2016)⁸⁸. En 2009 La Nación S.A. anunció la convergencia de redacciones (papel y online en el mismo espacio físico).

Durante esta etapa surgen nuevos perfiles como los *Search Engine Optimization* (SEO), los *Community Manager*, los expertos en mediciones de audiencia, el desarrollador multimedia, algunos de los cuales requieren una formación más técnica y otros demandan un bagaje más creativo (López García y *et al*, 2012). En *lanacion.com* son perfiles que comenzaron a tener lugar entre 2009 y 2011. Como señala Rogelio⁸⁹, diseñador de Interfax, “hasta hace unos años nadie hablaba de SEO ni del concepto de *responsive desing*, es decir cómo diseñar un producto que se visualice en forma impecable tanto en la PC como en el celular”.

3.4 Las principales innovaciones entre 1995-2013

Para responder qué hitos tecnológicos se desprenden durante el período de estudio partimos de entender que la digitalización posibilitó la *modificación de las condiciones de*

creación, reproducción y circulación de contenidos en las industrias culturales (Zallo, 1988, 2011; Albornoz, 2003; Bolaño, 2005; Miège, 2006, 2008 y 2010; Castells, 1995, 2009; García Avilés, 2006, 2008; Denis de Moraes, 2010; De Mateo y Berges, 2011; Tremblay, 2011; Becerra, Mastrini y Marino, 2012). A su vez, de esas dimensiones o ejes se desprenden los siguientes aspectos: abaratamiento de los costos de producción; mejora en la calidad de los productos; alta velocidad de producción; acortamiento y solapamiento de fases en la cadena de valor; descentralización de la producción; instantaneidad de acceso; aumento de la productividad. Teniendo en cuenta a estos autores y el trabajo de campo, y a los fines de facilitar una primera lectura integral antes de pasar a los capítulos en que analizamos de lleno el caso de estudio, detallamos las principales incorporaciones de soportes y tecnologías de producción implementadas en *La Nación*, con la aclaración de que el proceso que analizamos no se inicia con exactitud en 1995, por lo cual se tendrán en cuenta TIC que asomaron en años anteriores:

[A] Las computadoras en la redacción

El paso hacia la redacción electrónica fue paulatino. Hubo una etapa intermedia entre la máquina de escribir y la PC que fue protagonizada por las llamadas videoterminals (VDT) o terminales de datos que evitaban la reescritura. Esas VDT no estuvieron mucho tiempo en la redacción, en primer lugar porque el costo por unidad era alto y en segundo lugar porque las PC, que asomaron en la redacción en los primeros años de la década de 1990, ofrecían mayores ventajas en los procesos de trabajo.

Según lo que se desprende de las entrevistas a los técnicos, la empresa decidió reemplazar las videoterminals por razones de costos y para acelerar los tiempos de producción, ya que las VDT trabajaban en línea y dependían de un único sistema central, lo cual generaba cuellos de botella a la hora del cierre o problemas técnicos que obligaban a continuar el trabajo con las máquinas de escribir. Según consigna Boczkowski (2006), si bien las computadoras personales se convirtieron en la alternativa predominante en los diarios a mediados de 1990, no era una elección obvia para los actores que luchaban por entender una situación compleja e incierta. Eso explica por qué hubo tanta variedad de tecnologías, en el pasaje hacia una redacción electrónica. Al compás de lo que ocurría en otras redacciones del mundo, *La Nación* buscó incorporar la última tecnología; pero lo hizo de modo gradual ante la resistencia de muchos periodistas y diagramadores y la incertidumbre que generaba a nivel empresarial.

“En un principio la empresa quería Mac para todos pero por los costos se optó por elegir las PC para los periodistas y que aprendieran a usar el *QuarkPress* y Mac para los diseñadores con programas como el *Indesign*”, recuerda Alberto⁹⁰. Las

computadoras Mac son utilizadas por diseñadores gráficos por tratarse de máquinas que permiten usar multiplataformas y su sistema operativo estar escrito en un lenguaje de programación diferente al de *Windows*, lo cual las hace menos susceptible a virus y otros problemas de seguridad.

Los entrevistados coinciden en que la computación revolucionó los procesos de trabajo de periodistas, diseñadores y fotógrafos al trastocar tanto la fase de creación y adquisición de contenidos; de selección y edición como también de diseño y diagramación. Con la incorporación de las computadoras aumentó la productividad de los periodistas, diagramadores y personal gráfico, pero también redujo la mano de obra necesaria; por ejemplo entre los tipeadores (ya no había necesidad de retipar los textos) y entre los gráficos, al quedar sin funciones el sector de composición del taller de impresión. Todo esto será desarrollado en la sección 4.2.1.

[B] Maquetación digital en pantalla: los programas de diseño y edición

En 1996 la empresa comenzó a utilizar las maquetas digitales en pantalla, a través del programa de edición *QuarkPress* que permitió que el diseño gráfico se realizara en computadora, es decir, el diseño pasa a estar íntegramente en la redacción y deja de hacerse en los talleres gráficos como se hacía antiguamente. Esto implicó cambios radicales en los aspectos periodísticos de la confección y elaboración de la noticia, como así también en un control más directo de los editores sobre la página creada por el periodista. A su vez, implicó el acortamiento y solapamiento de fases de producción al desaparecer el armado manual de la página que se hacía en el taller.

Para los diseñadores gráficos supuso dejar los modos artesanales de crear los bocetos de página para pasar a hacerlo en pantalla y poder manipular el diseño con mayor facilidad y velocidad de producción. La empresa decidió para ello contratar jóvenes profesionales, graduados en las primeras facultades de diseño gráfico y capacitar a los antiguos diagramadores. Hubo, de ese modo, una mejora en la calidad del producto, según coinciden los entrevistados, aunque ello implicó reconfiguración de oficios y reducción de mano de obra en las rotativas, como así también entre los diagramadores, muchos de los cuales prefirieron el retiro voluntario, abierto por la empresa a principio de la década de 1990.

La utilización del *QuarkPress* en *La Nación* fue paulatina debido a la resistencia que en un principio ejercieron desde la redacción. En 1992 comenzaron a utilizarlo en la revista del domingo, siguió con los suplementos zonales, hasta que en 1996 se decidió instalarlo en toda la redacción.

Los diagramadores que apostaron al cambio reconocieron que durante la década de

1990 su oficio se profesionalizó y, en parte, ese cambio estuvo vinculado a la utilización de programas de edición como el *Quark*. “Estaban los que tenían mejor adaptación y los que no, pero sería injusto sólo pensar en las edades; había gente que sentía el oficio de diseñador y se dio cuenta que con este sistema iba a tener más recursos”, señaló Juan⁹¹.

En el caso de los periodistas, la irrupción de la maquetación digital en pantalla implicó una nueva tarea: la autoedición de los textos. Además, tuvieron que capacitarse en herramientas del diseño gráfico que comenzaron a sopesar cada vez más en el producto. Para algunos periodistas implicaba perder control de su trabajo porque el diseño y los diseñadores empezaban a tener mayor injerencia en el contenido. Quedaba atrás la etapa del predominio del gris en las páginas y de notas extensas. Por otro lado, el *Quark* sería la antesala de otro publicador (el DTI) que implicó mayores controles en la elaboración de la nota y su edición, como profundizaremos en las próximas páginas, a partir de las categorías de *código del trabajo* y *código laboral* (Roldán, 2010 y 2011).

[C] La fotografía digital

Las primeras cámaras digitales debutaron a mediados de la década de 1990 y unos años más tarde, más precisamente en el Mundial de Fútbol de 1998, se trabajó exclusivamente con fotografía digital. Las primeras máquinas eran muy costosas y no igualaban la calidad de imagen que se conseguía con el revelado, según recordaron en el sector de fotografía de *La Nación*; motivos suficientes para que las máquinas analógicas sobrevivieran hasta fines de la década.

Una de las consecuencias que implicó la introducción de la fotografía digital fue el aceleramiento en los tiempos de producción, teniendo en cuenta que con el revelado los tiempos eran más extensos y en muchas ocasiones se atrasaba el cierre. Pero también hubo reducción de mano de obra al desaparecer el puesto de laboratorista y afectación al oficio artesanal del fotógrafo. De Mateos y Berges (2011) señalan que la transformación de la estructura de la industria de la comunicación en general se puede caracterizar desde el lado de la oferta por varias razones, entre ellas la creciente externalización y descentralización de los procesos de producción. En los últimos años, con el objetivo de reducir costos y cargas sociales, *La Nación S.A* tercerizó parte del sector de fotografía. Es decir, la producción se realiza a través de una sociedad de responsabilidad limitada, con la cual se establece un contrato de servicio (ver sección 4.2.4).

[D] Internet

Si bien el concepto de “red de redes” es la definición más conocida sobre qué es Internet, y aquí la utilizaremos como sinónimo, consideramos que es más que ello. Mariano Zukerfeld (2010) considera que no es una tecnología monolítica y está constituida de cinco niveles⁹²: a) red social (grupos comunidades como Twitter o Facebook), b) contenidos (imágenes, audio, textos, es decir, información digital), c) software (buscadores, World Wide Web, email...), d) hardware (servidores de las empresas, computadoras...), e) infraestructura (fibra óptica, satélites). A los fines de este trabajo, nos enfocaremos en dos estratos, las plataformas de redes sociales e Internet como software. Todos los entrevistados –sin distinguir edad o cargo/jerarquía en el diario- consideran a la red de redes como una bisagra en los procesos de organización del trabajo porque permitió diversas y fuertes transformaciones: la descentralización de la producción, la desintermediación con los lectores, la aceleración de los tiempos de producción, una mayor circulación interna y externa de información y una relación especial con las fuentes periodísticas. En la redacción, la red como “www” se habilitó para su uso en 1997, en cambio fueron previos la apertura de cuentas de correo electrónico y el lanzamiento del portal del diario, que permitió que *La Nación* fuese el primero de los medios más tradicionales, y con alcance nacional, en tener una versión digital en Argentina.

Como sostiene Castells (2009: 101), aunque todavía no haya un modelo claro para el periodismo en línea, “Internet y las tecnologías digitales han transformado el proceso de trabajo de periódicos y medios de comunicación de masas en toda regla” y eso se observa también en las redacciones de periódicos, televisiones y radio a partir de la digitalización de las noticias y el incesante procesamiento global-local (Boczkowski, 2006).

En relación a la utilización de Internet como fuente para los procesos de trabajo de los periodistas podemos destacar tres momentos, basados en las etapas de evolución de la web y en base al trabajo de campo y a los autores consultados (Albornoz, 2005; Boczkowski, 2006 y 2010; Rost, 2006; Zallo, 2011; Becerra, Mastrini y Marino, 2012). En primer lugar, la etapa de uso exploratorio desde mediados de 1990, en que se lanza el portal y se habilita la red para el trabajo de los periodistas, hasta el año 2001. A partir de ahí se inicia una segunda etapa: la página web deja de ser la versión espejo del diario (Albornoz, 2005) para comenzar a producir notas propias, con más recursos multimedia. Esto repercute en la redacción central, en torno a los procesos de trabajo de los periodistas de papel. La tercera etapa se da a partir de 2004 y se extiende hasta el cierre de estudio, producto de la multiplicación de dispositivos tecnológicos: Internet se convierte en una fuente de consulta constante para los periodistas. Los actores entrevistados coinciden en que desde 2009 se visibiliza el mayor consumo de plataformas de redes sociales. Todo esto será profundizado en el capítulo 4.

[E] La telefonía celular

La telefonía móvil es la tecnología que más rápido se expandió en el mundo y a partir de 2002 los abonados a celulares superaron a los abonados de telefonía fija. La principal característica de la comunicación inalámbrica no es la movilidad sino la conectividad perpetua, la versatilidad que ofrecen los celulares (Castells, 2009), características que no pasaron desapercibidas en la redacción. El celular comenzó a ser utilizado por los periodistas de *La Nación* a fines de la década de 1990. De la misma manera que los celulares debutaron como un producto de lujo en la población y luego se masificaron, lo mismo ocurrió entre los periodistas: en un primer momento su uso estaba reservado a los corresponsales para comunicarse con los jefes de las secciones y anunciar el temario del día y con los años se expandió a toda la plantilla, sin distinción de edad o rol. Así lo recordó una de las periodistas:

Al principio usábamos los mismos aparatos que los médicos [beepers]. Era un sistema muy básico, telegráfico. Ya para 1999 o 2000 empezamos a usar celulares, “los famosos ladrillos”, pero no todos los periodistas teníamos porque la empresa no nos daba nada. A los pocos minutos se te cortaba, porque se te había terminado el crédito y salías a comprar tarjeta para volver a comunicarte con tu editor. Era bastante engorroso [Clara, periodista de Política]

En los últimos años los teléfonos inteligentes⁹³ permitieron que los periodistas sumaran algunas actividades que antes realizaban otros profesionales o las hacían con otro dispositivo: grabar entrevistas, tomar fotos, chequear mails desde cualquier lugar, navegar por Internet, utilizar las plataformas de redes sociales. Un escenario que no está eximido de tensiones ante la figura del periodista multitarea.

[F] La planta de impresión digital

Según datos difundidos por *La Nación*, las dos nuevas máquinas impresoras adquiridas en Alemania en la década de 1990 y estrenada en el año 2000 permitieron una mayor calidad de impresión, mayor velocidad de producción, de insertado comercial y editorial automático y una mejor logística de distribución⁹⁴. En un artículo publicado en el diario se detalla que “las modernísimas rotativas *Wifag* fueron puestas a punto por un equipo de expertos y técnicos procedentes de Suiza”, donde el papel circula a la velocidad de 12 metros por segundo, con una impresión de 75 mil ejemplares por hora en cuatro colores, cada rotativa⁹⁵. Las antiguas máquinas eran mucho menos veloces y no permitían imprimir en cuatro colores al mismo tiempo (había que hacerlo en cuatro pasadas lo cual encarecía enormemente los costos). El jefe de diseño recordó que la apuesta era hacer el diario completo a

color para competir con las revistas y, en ese marco, la empresa vio la necesidad de cambiar de rotativas:

Con las rotativas viejas se podía hacer una adaptación al color pero hacer todo el diario a color era muy engorroso. Con las nuevas máquinas además de hacer una sola pasada, tenía un registro de mayor calidad. El primer diario a color fue en 1993, fue casi simbólico, la tapa; después pasó a hacerse un aviso de contra, porque los clientes lo pedían en color [...] La tendencia que nos marcaban los directivos es que si queríamos subsistir teníamos que parecernos a las revistas. [Juan, jefe de arte]

Por otro lado, la impresora digital cuenta con un sistema robotizado que sirve los diferentes tamaños de bobinas de papel necesarios para realizar la impresión. También el sistema de encartado posibilita una mayor velocidad porque mediante un sistema computarizado se logra encartar, es decir, compaginar el producto por secciones. Hasta ese momento, ese trabajo se hacía en forma artesanal y era función de los armadores.

A partir de la compra de la planta de impresión digital el impacto más notorio se dio no sólo en la eliminación de fases de producción, en los oficios que perdieron espacio, en un producto final más barato y de calidad, sino también en la disposición de los trabajadores y las relaciones colaborativas entre ellos.

Es decir, cambió la circulación interna: por ejemplo, los editores dejaron de ir al taller a mirar las páginas como lo hacían hasta ese momento. En la etapa de la diagramación artesanal, en papel, bajaban a controlar el armado de la plantilla (el boceto de la página) que hacían los armadores gráficos. Luego con los programas de diseño y la computación comenzaron a bajar a la sección de pre-prensa directamente a mirar las páginas terminadas, supervisar cómo se procesaban sobre las planchas de aluminio y dar el visto bueno antes de que se montaran en las rotativas para su impresión final. Con la mudanza de las rotativas a otro edificio⁹⁶, el material original se recibe en el taller por medio de dos enlaces de fibra óptica y uno de microondas, de modo que los editores comenzaron a chequear las páginas en tiempo real, desde su computadora, como se pudo observar durante el trabajo de campo. El vínculo principal entre redacción y rotativas es informatizado, en tanto que los diseñadores gráficos se convirtieron en el nexo entre los periodistas y el personal de rotativas.

Con la nueva planta digital hubo abaratamiento de los costos de producción; mejora en la calidad de los productos; alta velocidad de producción; acortamiento y solapamiento de fases en la cadena de valor; descentralización de la producción; instantaneidad de acceso y aumento de la productividad. Sin embargo, trajo consigo una reducción en la mano de obra y conflictos sindicales, además de una afectación

desde lo cultural: durante décadas, los editores se vincularon en los procesos de trabajo de los gráficos y viceversa. La mayoría de los entrevistados coincide en que el traslado de las rotativas fue, en ese sentido, un cambio muy disruptivo.

[G] La redacción multiplataforma

La convergencia profesional plantea una mayor integración o colaboración entre las distintas redacciones de los medios, por lo que afecta las prácticas profesionales de los periodistas y la organización del trabajo (García Avilés, 2006). En 2009 *La Nación* se embarcó en ese proceso y unificó las redacciones (impresa y online), es decir, trasladó la redacción web, que hasta ese momento funcionaba en otro piso, al mismo sector donde trabajaba la redacción papel, con el objetivo de transitar “el mismo camino que las organizaciones de noticias del mundo”⁹⁷. Si bien en el capítulo 6 analizaremos por qué ese proceso de convergencia no fue exitoso, hay un consenso entre los entrevistados en que la iniciativa trastocó la dinámica laboral en la redacción.

De todos modos, creemos que, por tratarse de un proceso en curso, es complejo entrever cuándo y de qué manera tendrá forma, más aun tratándose de un diario tradicional, conservador desde lo ideológico, pero al mismo tiempo innovador en relación a las TIC. Además, hay que contemplar un factor que todavía juega a favor de la supervivencia del papel: el modelo de negocio del online todavía es vacilante.

Resumen del capítulo tercero

En este capítulo intermezzo realizamos una brevísima síntesis de la historia de *La Nación* y pusimos el foco en el cambio de gestión empresarial, principalmente a partir de la década de 1990. Consideramos relevante destacar que las innovaciones tecnológicas no se dieron en un escenario impoluto: durante el periodo de estudio se pasó de una empresa familiar, cuyo negocio giraba alrededor del diario, a una conformación de sociedad anónima, con una gestión que los entrevistados reconocen propia de las estrategias de *management* empresarial. Por supuesto, estas dos etapas contienen sus singularidades que no son propósito analizar en este estudio; sí nos interesó distinguir la marca “*La Nación*”, su costado simbólico, como diario tradicional, más allá de su estructura económica. Esos factores son ejes recurrentes entre los entrevistados al momento de evaluar los cambios en los procesos de trabajo y evaluar sus propias actitudes frente al contexto de la digitalización, tal como veremos en los próximos capítulos.

A su vez, diferenciamos cinco momentos de desarrollo de la web, en base a la distinción que Rost y Bergero (2016) hicieron de los sitios online argentinos y en base a los cambios implementados por La Nación SA. Durante ese lapso de casi dos décadas

observamos cómo un medio tradicional y conservador supo, no obstante, adaptarse y reestructurarse conforme las tendencias del salto tecnológico en las industrias culturales, en general, y de la prensa gráfica, en particular, que tuvieron lugar en Argentina a partir de la década de 1990 (Albornoz, 2005).

Las principales innovaciones durante nuestro periodo de estudio se describieron en relación a ejes teóricos desde la Economía Política de la Comunicación y a la percepción de los entrevistados sobre qué tecnologías o procesos tecnológicos resultaron disruptivos. Teniendo en cuenta este mapeo, en los próximos capítulos abordaremos los cambios en los procesos de trabajo, en los perfiles laborales, en las economías de tiempo, y analizaremos en qué medida se afectó al trabajo creativo y los mecanismos de coordinación y control en el contexto de la digitalización.

CAPÍTULO 4

LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LA REDACCIÓN PAPEL

En este capítulo describiremos algunos aspectos de las transformaciones en los procesos de organización del trabajo en la redacción papel del diario *La Nación*. Haremos foco en la reconversión de los trabajadores al calor de la incorporación de las TIC, y cuáles fueron las tensiones que se produjeron en torno al proceso de descualificación-cualificación de oficios y saberes, las economías de tiempo implementadas durante el periodo de estudio y la afectación al trabajo creativo. Examinaremos también los diferentes roles en la cadena de producción y aplicaremos los conceptos de *código del trabajo* y *código laboral* para analizar qué tipo de mecanismos de coordinación y controles predominaron en la organización del trabajo durante el periodo de estudio.

Para esto, retomamos la división realizada en el capítulo 1. Las distintas fases de la cadena de valor del diario son la creación y adquisición de contenidos; selección y edición de contenidos y diseño y diagramación (Picard y Brody, 1997). Cada una concentra decenas de tareas a desarrollar (De Mateo y *et al*, 2009), al tiempo que esas fases no son nítidas en cuanto al orden de producción y, a diferencia de lo que ocurre con otros sectores industriales, se superponen constantemente porque la cadena de producción del diario no es lineal. Por ejemplo, la fase de creación y adquisición de contenido puede extenderse hasta altas horas de la jornada, aun con el cierre de edición pisando los talones de los editores, y puede obligar a demorar la impresión si es necesario. Más allá de esta particularidad del sector y que nos acompañará a lo largo de todo el análisis, en esta fase contemplamos la búsqueda de la información por parte de periodistas y fotógrafos, la redacción de los textos, el diseño y diagramación de las páginas. En tanto en la fase de selección y edición de contenidos incluimos el trabajo realizado por los editores de texto, las reuniones de temario y tapa y el cierre de las secciones.

El proceso productivo en general

En su organización interna, la redacción del diario *La Nación*, durante el período de estudio, se dividió en dos grandes áreas: la zona “fría” y la zona “caliente”. En la zona llamada “fría” se ubicaron los periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos a cargo de los productos con tiempos de producción periódico o semanal, como las revistas, los suplementos semanales y números especiales. En la zona “caliente”, se concentró el trabajo de quienes estaban a cargo del cuerpo principal del diario, con periodicidad diaria, junto a la redacción online⁹⁸.

Nos detenemos aquí para hacer una aclaración respecto a la clasificación del tipo de noticia producida en un diario, que se suele distinguir entre noticias “blandas” y duras” o

“noticias frías” y “noticias calientes”. Consideramos que se trata de conceptos complejos, ya que no hay consenso en los estudios de comunicación a la hora de definirlos y categorizarlos y en muchos casos se usan ambigüamente (Reinemann y *et al*, 2012). Hay autores que incluyen las categorías de temas (como política, economía, deporte o cultura) para diferenciar las noticias duras o *hard* de las blandas o *soft*; incluso, hay autores que no coinciden dónde ubicar esos temas, si categorizar a los temas políticos como duros (Patterson, 2000) o como blandos (Schönbach, 2000). Por otro lado, también hay autores que distinguen las noticias duras de las blandas en relación a la periodicidad del contenido (Boczkowski, 2010), es decir, atribuyen un factor temporal a ciertos temas “porque necesitan una difusión de urgencia o por el tipo de programación” (Reineman y *et al*, 2012). En base a esa categoría, hay autores que suelen corresponder el concepto de noticias “blandas” como equivalente a noticias “frías” y el de noticias “duras” como sinónimo de “calientes” o de *breaking news* (de último momento). Otros autores ponen el foco en las consecuencias a nivel social que ese tema puede tener al momento de distinguir entre noticia “dura” y “blanda” (Baum, 2002; Patterson, 2000); autores que lo diferencian en base al estilo de presentación de las noticias (Patterson, 2000) y está la literatura que lo asocia con las definiciones que hace la propia audiencia sobre qué es entretenimiento, qué es interesante (noticias *soft*) o qué es importante (noticias *hard*)⁹⁹.

En esta tesis tomaremos el concepto de zona “caliente” o de *breaking news*, en relación a la periodicidad del producto, ya que el objetivo es poder observar los procesos de trabajo a lo largo de una jornada completa. Además, entendemos que el factor temporal es una característica esencial en las rutinas productivas de una redacción y que toma mayor preponderancia con la aplicación de tecnologías (Díaz Noci, 2015).

Cada una de las secciones que forman parte del cuerpo principal está a cargo de un jefe editor y –dependiendo del tamaño de la empresa- uno o varios sub- editores¹⁰⁰. Ese rol implica, según Eugenio¹⁰¹ manejar recursos humanos, recursos económicos, espacios en las páginas del diario, como también administrar egos. “Tenía 18 periodistas a cargo, todos muy buenos, todos querían publicar y no todos podían. Era y sigue siendo una tensión permanente”. En el caso de los sub editores, su función estuvo más vinculada al seguimiento de los temas que manejaban los periodistas, dentro y fuera de la redacción y en menor medida en la planificación y edición del contenido. Sin embargo, en las observaciones realizadas en la redacción notamos que ello dependió de la jornada; la imprevisibilidad de los acontecimientos y la disponibilidad de recursos humanos, factores que muchas veces obligaban a los sub-editores a asumir el rol de editor en jefe.

En resumen, los editores en jefe tuvieron varias funciones: coordinar su área; crear el temario del día y sus jerarquías; distribuir las tareas entre los periodistas y el modo de las coberturas (¿se enviarán redactores a un evento o trabajarán desde la redacción?, ¿se utilizarán colaboradores o periodistas de la plantilla de la empresa?, ¿es necesario pedir viáticos extra, llevar fotógrafo?); funcionar de nexo entre la línea editorial de la empresa y

los redactores, como así también entre los departamentos de fotografía, diseño y el área comercial; corregir las notas de los redactores, orientar los temas o el enfoque de una nota; controlar los tiempos de producción, es decir, los horarios en que los pliegos se enviarán a las rotativas, según el cronograma pautado.

A los periodistas y fotógrafos fue posible dividirlos entre quienes formaban parte de la plantilla estable (los asalariados) y quienes figuraban como colaboradores permanentes y *freelance* (los autónomos). Entre los primeros, además de los periodistas asignados a cada sección, también pertenecían a esta categoría los corresponsales, que son quienes ponen en alerta ante sucesos ocurridos en organizaciones más especializadas, y en áreas geográficas con valor de circulación para la empresa (Tuchman, 1978). Quienes hacen la labor de corresponsalía en lugares estratégicos como Tribunales, Casa Rosada o Congreso Nacional solían ir a la redacción en forma periódica. Por otro lado, figuran los columnistas, muchos de los cuales son periodistas con amplia trayectoria que no comparten espacio en la redacción.

Entre quienes no forman parte de la planta estable mencionaremos a los colaboradores permanentes, que es la figura de aquel periodista o reportero gráfico que tiene contrato con la empresa, hace más de 24 notas al año, con firmas o no, cuenta con aportes previsionales pero su retribución queda sujeta al libre convenio de las partes o bien el monto lo fija unilateralmente la empresa¹⁰² y, por lo general, la empresa no les garantiza un mínimo de notas al año. Por otro lado, están los colaboradores ocasionales o *freelance*, que son quienes no pueden superar más de 24 notas al año, por eso se los conoce como “sub 23”, además de que tienen que hacerse cargo de sus aportes previsionales. En esta tesis no se reflexionará sobre el trabajo de este grupo de actores, en tanto no realizan sus tareas al interior de la redacción, pero sí abordaremos el impacto que durante la década de 1990 tuvo la modalidad del *freelance* en la organización del trabajo en el diario. En relación a los fotógrafos y diseñadores, destacamos que están encuadrados en el Estatuto del Periodista Profesional (Ley 12.908) y, por lo tanto, con los mismos derechos laborales que los periodistas.

Para mayor visibilidad de la dinámica general interna diseñamos un organigrama que resume las funciones de los principales actores:

Organigrama (ESQUEMA BÁSICO PARA ENTENDER LAS JERARQUÍAS EN LA REDACCIÓN DEL DIARIO PAPEL)

1. Editores en Jefe. Están a cargo de la organización de una sección determinada y su función principal es la de supervisar, coordinar y distribuir las tareas de los redactores y colaboradores. Además, son los encargados de editar las notas y jerarquizar los temas en las páginas de su sección. En empresas de tamaño grande también hay sub-editores. Participan de las reuniones de blanco (para definir el temario del día) y la reunión de tapa, junto a secretarios de redacción, prosecretarios y directivos.

2. Editor de Foto. Además de planificar las tareas, horarios y organización de los fotógrafos, se encargan de editar las imágenes, esto es seleccionar del total del material entregado las mejores fotos, en función de las necesidades periodísticas y la calidad del producto. Trabaja en conjunto con el área de Diseño o Arte y los Editores en Jefe de las secciones; además de tener contacto directo con secretarios de redacción. Participa de la reunión de tapa.

3. Jefe de Arte. Es el encargado de supervisar y planificar las tareas de los diseñadores gráficos y los infógrafos. Es

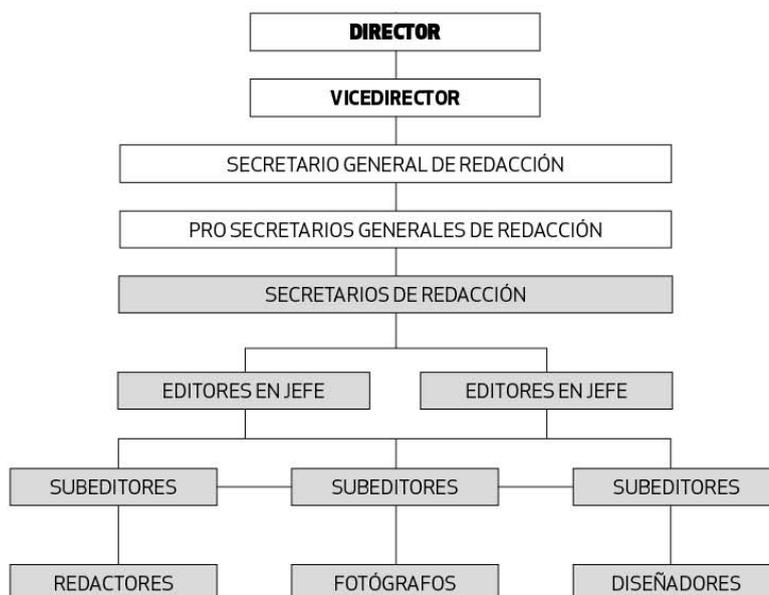
el responsable de manejar los tiempos de envío de páginas a las rotativas y el nexo entre los editores en jefe de las diferentes secciones y el área de Diseño Arte. Participa de la reunión de temario y de tapa.

4. Diseñadores. Son los encargados del realizado de diagramas y el diseño visual de las páginas de todas las secciones del diario. Además, son el puente con los trabajadores técnicos del área de prensa y de las rotativas, ya que están a cargo del envío de los pliegos, una vez corregidas, editadas y supervisadas por las páginas. A diferencia de los periodistas, tienen horario fijo.

5. Redactores. Son los encargados de buscar la información y volcarla en la redacción de la nota. Están aquellos que se encuadran dentro de los redactores pasantes (cumplen una práctica durante un lapso determinado; algunos quedarán luego en la plantilla de la empresa) y los redactores seniors/full time (están a cargo de coberturas de complejidad, muchos abocados a determinadas temáticas). Los colaboradores no pertenecen a la planta permanente de

la empresa y, por lo tanto, no trabajan en relación de dependencia; pueden dividirse entre colaboradores free-lance, cuya producción no se realiza en la redacción del diario, sino a distancia. No deben superar las 24 notas al año, según el estatuto del Periodista y los colaboradores permanentes.

6. Fotógrafos. Al igual que los redactores, pueden dividirse entre aquellos que forman parte de la plantilla permanente y los colaboradores o free-lance. Por otro lado, están los fotógrafos que trabajan en exclusividad con determinadas secciones (aquellos que siempre van a cubrir partidos de fútbol para el área de deportes, por caso) y quienes son más polivalentes. A diferencia de los periodistas tienen horarios fijos, aunque flexible, dependiendo de la nota que tengan que ir a cubrir o de la jornada (hay jornadas más cargadas de información y con menos personal y llevan a que extienda su trabajo). Por otro lado, están los "retocadores" de fotos, aquellos encargados de procesar las imágenes para que cumplan con los requisitos técnicos de las máquinas rotativas.



OTROS TRABAJADORES INVOLUCRADOS

• Correctores // • Retocadores // • Gráficos (rotativa) // • Ilustradores

Fuente: elaboración propia

Creación y Adquisición de contenido editorial

La transición hacia la digitalización

Una fuente importante de información para los diarios fueron -y siguen siendo- las agencias de noticias. A principio de 1990 esos “cables informativos” se recibían de dos maneras en la redacción de *La Nación*: a través de las viejas teletipos y, principalmente, a través del fax, que había comenzado a ganar popularidad en las redacciones desde fines de la década de 1980. “Picar cables” era el ejercicio que por entonces hacían los aspirantes a periodistas del diario fundado por Mitre, en un área que formalmente se lo llamaba “Interior y Comunicaciones”, y entre los trabajadores era conocida como la “pecera”, por tratarse de un sector completamente vidriado, situado en un rincón de la redacción, cuyos “picadores de cables” seleccionaban material desde la mañana, lo separaban según la temática y luego los distribuían en las diferentes secciones del diario.

Otra tarea dentro de la “pecera” consistía en grabar las notas de los corresponsales, tanto del interior del país como del exterior, a través de dictáfonos, grabadores analógicos conectados a las líneas telefónicas. Era todo mecánico y para avanzar o retroceder en la desgrabación se manejaba el equipo con los pies. Como corresponsal en el exterior, Pedro¹⁰³ avisaba desde el otro lado del teléfono la cantidad de líneas que tenía y el aspirante a redactor o el dictafonista calculaba los minutos de grabación. Luego comenzaba a leer “párrafo por párrafo, bien despacio, e indicando el punto aparte, abre comillas, cierra comillas, deletreando el nombre de las personas”. Era un trabajo prolongado y detallista, que demandaba mucho tiempo, por lo cual, generalmente se realizaba lo más lejos posible del horario de cierre¹⁰⁴.

La “pecera” dejó de funcionar como área de “Interior y Comunicaciones” a mediados de los noventa, cuando la informatización permitió que los “cables” ingresaran directamente por las pantallas y los propios periodistas los seleccionaran. De este modo, los jóvenes que picaban cables pasaron a trabajar como redactores o en su defecto en la sala de pre impresión, junto a los viejos linotipistas devenidos en tipeadores. El nivel de integración del trabajo cultural en la industria era casi nulo en ese sector y pasar a la redacción era el paso que todos los aspirantes esperaban, para dejar una tarea más repetitiva y mecánica (una fase más pasible de taylorización) y abocarse al trabajo meramente periodístico. Así lo describió Martín:

Los que estábamos esperando ingresar a una sección del diario, tratábamos de darle un extra a ese trabajo que era muy aburrido, sobre todo porque los aspirantes, aunque éramos jóvenes, teníamos experiencia en otros diarios o radios. Yo, por ejemplo, estaba muy atento con los temas de política porque mi intención era pasar a esa sección [Martín, ex tipeador y luego editor de Política]

Esa prescripción implícita que hay del trabajo podría encuadrarse como control

simple (*código laboral*) ya que se evaluaban las actitudes del “saber ser” (cualidades morales) más que capacidades técnicas como modo de ascender en la redacción. Como señala Roldán (2011):

Es crucial, en consecuencia, que la empresa logre el ejercicio de las actitudes del (“saber ser”) individual y grupal de los y las trabajadore/as i.e. el comportamiento “correcto” coincidente con la definición de prácticas y potencialidades “creativas” provenientes de la empresa. Empero, el código laboral imperante puede asimismo ser resistido por lo/as trabajadore/as, sea a título colectivo y/o individual asociado a dimensiones de la subjetividad de cada persona en particular [Roldán, 2011: párr. 18]

En este punto es necesario retomar el concepto de trabajo creativo aportado por autores de la EPC, como trabajo que genera una producción simbólica, predominantemente aleatorio y cuyo resultado tiene un carácter único (Zallo, 1988). De ese modo, el objetivo de las ICC es aprovechar al máximo lo que es la esencia de las industrias culturales: la creatividad de prototipos con un alto contenido simbólico y de informaciones (Azpillaga, De Miguel y Zallo, 1998).

Los jóvenes que ingresaban al diario como pasantes en el área de “Interior y Comunicaciones” percibían que no había lugar para desplegar creatividad, ya que sólo se dedicaban a replicar los cables o la nota enviada por los corresponsales. La mayoría de los periodistas entrevistados coincide en que trabajo creativo está vinculado con la producción propia, con encontrar un tema original, con escribir una crónica que lleve el sello del autor. En este caso, las nuevas tecnologías que asomaban a principio de 1990 no implicaban una afectación al componente creativo para los aspirantes a periodista. Al contrario, representaba, en cierto modo, la posibilidad de ingresar a la redacción.

A partir de la informatización y al eliminarse una fase del proceso de trabajo como era la reescritura, un grupo de trabajadores fue despedido y el oficio de dictafonista y teletipista (ambos englobados en el Estatuto del Periodista y en el convenio de prensa escrita que aún siguen vigentes) directamente desapareció. Los corresponsales, por su parte, empezaron a enviar sus notas vía modem, lo que posibilitó que ya no fuera necesario volver a tipear el texto.

Sin embargo, toda la década de 1990 fue de transición, tanto en la redacción como en el taller de impresión. Albornoz (2003) señala que el cambio principal en las redacciones se da porque el diario durante ese período se transforma en un medio electrónico (en lo relativo al eslabón de la edición) con la llegada de las videoterminales, que afectaron profundamente a las redacciones, y las ubica en la segunda etapa de reconversión tecnológica en la prensa escrita¹⁰⁵, que comenzó a delinearse en Estados Unidos en la década del setenta, mientras que en Europa y América Latina no tuvo lugar hasta entrados los años ochenta.

En *La Nación* el proceso hacia la redacción electrónica se hizo de manera gradual,

comenzó tímidamente a mediados de 1980 en el taller de impresión y luego se fue instalando en la redacción, por secciones. Sin embargo, en los primeros años de la década de 1990 convivieron ambas tecnologías y los periodistas podían ingresar sus notas tanto con máquina de escribir como a través de videoterminal.

Esa incorporación se hizo en forma paulatina, por un lado, debido a los precios de la nueva tecnología que se presentaba como relevo (las videoterminal) y, por otro, por la readaptación de los trabajadores: el clima de descontento se respiraba en parte de la redacción pero principalmente en el sector de pre impresión y de rotativas. Según los entrevistados, la desconfianza de los periodistas a la nueva tecnología se originaba no en el miedo a ser despedido sino en el cambio en su modo de organizar el trabajo. Son varios los que recordaron que hubo algún que otro secretario de redacción que se jubiló a fines de los noventa sin haber escrito una sola línea en pantalla y que los columnistas y colaboradores seguían mandando sus textos mecanografiados. “No nos olvidemos que en esa época, la redacción de *La Nación* tenía un promedio de edad muy alto, de alrededor de 50 años”, justificó el periodista Ernesto¹⁰⁶.

Las terminales de datos eran similares a una máquina de escribir electrónica, pero con un sistema de códigos que los periodistas solían memorizar para colocar el título a dos columnas, por ejemplo. Es que el sistema de publicación que se utilizaba en esas primitivas computadoras permitía la composición electrónica de las páginas, pero los periodistas prácticamente escribían a ciegas, ya que no existía una interfaz gráfica. Juan¹⁰⁷ aludió que los periodistas colocaban diferentes códigos tipográficos, que determinaban el tipo de “cartón” a utilizar, es decir, la cantidad de columnas para la nota, la cantidad de líneas a escribir y si se reservaba espacio para la fotografía. El redactor no veía cómo quedaba el artículo, por lo cual tenía que estar muy seguro del código que ponía porque muchas veces lo enviaba y recién en el taller se enteraba de que estaba mal hecho. Para evitar errores y pérdida de tiempo circulaba en la redacción un manual de códigos.

Si bien ese sistema permitía una mayor velocidad en la redacción de los textos, los periodistas y diseñadores lo recordaron como un modo de producción engorroso y lento. “Para hacer correcciones, el sistema tardaba unos cinco minutos, entonces la gente se iba a tomar un café y después seguía escribiendo”, contó Martín. El problema aparecía durante el horario de cierre, cuando todos estaban escribiendo al mismo tiempo, intentaban guardar sus notas y el sistema “se colgaba”.

En su rol de gerente de tecnología, Alberto explicó que cada una de esas terminales estaba conectada a una computadora central, una *mainframe*, que era capaz de procesar toda esa información codificada y transmitirla para su filmación hacia las fotocomponedoras, ubicadas en el taller de pre-impresión. Entre los ingenieros en informática, las llamaban “terminales bobas” porque cada una estaba cableada hasta el centro de cómputos, de manera que desde un solo lugar central se hacía todo el diario. Si había un inconveniente, la redacción entera dejaba de funcionar, situación que se daba

con frecuencia y obligaba a todos a sacar las máquinas de escribir y terminar sus notas a la vieja usanza.

De todos modos, los periodistas encontraron varias ventajas con las videterminales: a] la posibilidad de escribir con una cantidad de líneas establecidas y evitar las soluciones manuales de los gráficos, con cortante y regla en mano, cada vez que sobraba texto; b] la posibilidad de entrada de los cables de agencia, entonces podían escribir el texto en simultáneo a la consulta; c] el control de las distintas versiones del texto y d] el archivo de sus notas y almacenamiento mediante dispositivos externos como el disquete.

En relación a los modos de producción del diario, la principal ventaja de las videoterminalas era la eliminación de la reescritura, ya que se reducían los tiempos y se generaba una mayor simplificación del trabajo al suprimir una fase fundamental como era “picar” los cables y los textos que se creaban en la redacción. Sin embargo, la aplicación de esta nueva tecnología también redujo la mano de obra necesaria.

Zallo destaca que toda la nueva organización del trabajo que implicó la informatización en la industria del diario se ha dirigido a reducir costes de personal, aunque menciona principalmente a los gráficos, quienes ante el proceso de fotocomposición y la llegada de la computación “sufrieron despidos, el adelanto de las jubilaciones, así como el reciclaje hacia otras áreas” (1988: 116).

Los entrevistados coincidieron en que la mayor reducción de personal se vivió en los talleres, principalmente en el área de pre-impresión. Si bien no fue una reducción importante desde lo cuantitativo, ya que se emprendieron estrategias de reubicación, sí lo fue desde lo cultural y la cualificación del trabajo que presentaba ese sector.

En la redacción, en cambio, durante esa etapa se sumó más personal, la mayoría jóvenes con título universitario de carreras de comunicación social y tecnicaturas en periodismo, como también de diseño gráfico, que “institucionalizaron la formación y proveyeron de profesionales idóneos no solo a los medios sino también a oficinas de relaciones públicas y de comunicación institucional del Estado, tanto como a empresas y organizaciones de la sociedad civil (Becerra, 2014: 8).

Ya para mediados de 1990 eran menos los textos de máquinas de escribir que pasaban directamente a sala de composición para ser picados nuevamente, que aquellos que se escribían en pantalla. Los que seguían con las *Olivetti* eran periodistas que acumulaban muchos años de trabajo ahí adentro y, a poco de jubilarse, no hicieron el traspaso, y columnistas o colaboradores que seguían enviando los textos mecanografiados desde su casa. Dentro de la redacción, el envío de las hojas pautadas en máquina de escribir era mecánico, a través de un sistema neumático compuesto por tubos de aire comprimido que trasladaban las notas desde el cuarto piso, donde se encontraba la redacción, al tercer piso donde estaba la sala de pre impresión.

Albornoz (2003) destaca que no pasó mucho tiempo para que los ordenadores personales y los paquetes de software asociados a éstos reemplazaran a las

videoterminal. La reducción de los costes de tecnología y un aumento de la capacidad de almacenamiento de información (archivos), a través de los computadores personales y los paquetes de software, permitieron, sobre todo en los países desarrollados y en vías de desarrollo, la digitalización de las imágenes, inaugurando las transmisiones a través del sistema de telecomunicaciones y suprimiendo el pegado de las fotografías e ilustraciones que acompañan a los artículos de prensa. De ese modo, las computadoras *mainframe*, utilizadas en nuestro caso para centralizar toda la información del diario, dan lugar a las computadoras personales y las redes informáticas que sufrieron una difusión explosiva. Como señala Castells (1996) ante la necesidad de las empresas de manejar en forma flexible e interactiva los ordenadores, el software se convirtió en el segmento más dinámico de la industria y en la actividad productora de información determinante en los procesos de producción y gestión.

En la fase de diseño, los paquetes de software permitieron realizar la diagramación directamente sobre la pantalla del ordenador para su posterior traslado a las planchas de impresión. En este caso, la aplicación de tecnologías contribuyó a que el oficio de los diagramadores dejara su costado artesanal. Por ejemplo, el programa de autoedición *QuarkXPress*¹⁰⁸ generó un gran cambio en los modos de producción y afectó tanto a periodistas, como diseñadores y fotógrafos.

Los programas de diseño y edición, ¿un control centralizado?

De Mateo y *et al* (2009) señalan que si bien las empresas de diario pueden desarrollar sus propios programas, habitualmente y dado que no es su competencia principal, acuden a proveedores externos para adquirir equipos de tratamiento de la información. Un ejemplo de ello es el programa de diseño y edición *QuarkXPress*.

En 1996, en *La Nación* se incorporó el programa de edición *QuarkXPress*. Con ese programa se trabajó durante siete años. Tanto los estudios de organización industrial de la producción, los de economía política de la comunicación y la cultura y los de sociología del trabajo coinciden en reconocer en este tipo de cambios tecnológicos un gran impacto en la configuración de procesos productivos, en la disposición de los trabajadores (redactores, diseñadores, armadores, correctores) y en sus formas de colaboración productiva y en el producto final.

Los entrevistados acuerdan que a partir de los programas de edición gráfica hubo un antes y un después en su organización del trabajo, ya que implicó cambios radicales en los aspectos periodísticos de la confección y elaboración de la noticia, como así también en un control más directo de los editores y secretarios de redacción.

Para utilizar el *Quark* el redactor tuvo que sumar otras habilidades y adaptarse a tareas para las cuales no estaba acostumbrado, como la corrección de su propio texto y el trabajo de escritura sobre una maqueta precisa, con la posibilidad de visualizar en pantalla

el resultado final de la página. Hay una prescripción implícita hacia el trabajador; en este caso, sobre el uso de las herramientas de diseño gráfico. “Los periodistas tuvieron que aprender a ser diseñadores y los diagramadores a ser periodistas”, resumió Juan.

Esa reconversión que implicó el uso del *Quark* en *La Nación* durante los años de la década de 1990 fue paulatina y no exenta de tensiones y resistencias. Más allá de las capacitaciones implementadas por la empresa, “fue muy traumático, tanto como el cambio de la máquina de escribir a la computadora, sobre todo para los de mayor edad”, recordó Martín. De hecho, los trabajadores que no aceptaron esa aplicación de las nuevas tecnologías adelantaron su jubilación.

El *Quark* fue utilizado hasta el año 2003, cuando la empresa decidió cambiar el sistema editorial por el *Digital Technology International* (DTI), que es también un programa de proveedor externo y que incorpora los programas *InDesign* e *InCopy* de *Adobe*, utilizados por diseñadores y periodistas, respectivamente, al cierre del periodo de estudio de esta tesis. Una de las principales ventajas para la empresa, es que a diferencia del *Quark* el DTI permite eliminar pasos durante la etapa de armado de maquetas y acelerar las economías de tiempo.

En ese sentido, el nuevo sistema editorial también permite un mayor control de todo el circuito productivo, en relación a las divisiones del trabajo y las economías de tiempo de todo el proceso (Roldán, 2010 y 2011), desde que se decide la pre-maqueta y el periodista comienza a dar forma a su texto hasta que la página “se va” a rotativas. Este publicador utilizado conecta todas las áreas (publicidad, redacción, corrección, diseño gráfico, dirección, pre prensa y rotativas) y una vez realizada la diagramación, marca en tiempo real el estado de la página, según esté “abierta” por el periodista, el editor de texto, el corrector o nuevamente el diagramador. Tras ser chequeada por los secretarios de redacción y jefes de sección, ya con las fotos incluidas, tendrá paso al sector de pre-impresión, para preparar la página y chequear que no aparezcan inconvenientes técnicos: que no haya texto oculto, que la foto esté en los códigos de colores que la máquina necesita, entre otros requerimientos. La visualización de todas las páginas se controla desde el área de diseño, pero también en el área de publicidad, pre-impresión y rotativas, los editores y los secretarios de redacción. Los redactores, una vez que “entregan” su página, no tienen acceso al publicador. Si esa página ya está en rotativas y hubo algún error, será decisión del secretario general del diario o el directivo que esté en ese momento en la redacción regresar o no la página de las rotativas, principalmente si se trata de errores menores, que a veces se prefieren dejar pasar por sus costos económicos. Por ejemplo, si la página en cuestión tiene una foto en cuatro colores, se necesitarán cambiar cuatro planchas, que se traduce en un elevado costo para la empresa. Además, la decisión está vinculada también con las economías de tiempo implementadas en los procesos de trabajo en el diario y la necesidad de cumplir con los plazos estrictos de entrega del producto.

Zallo (1988) señala que con la informatización el trabajador pierde el control de su producto. En el trabajo de una redacción de diario hay mayores dificultades para el control directo, en parte porque la organización laboral implica horas fuera de la redacción, la relación especial de los periodistas con sus fuentes de información y las dificultades para establecer los tiempos exactos de creación y adquisición de contenido o -como señala Dantas (2011)- ese tiempo de trabajo s^ígnico, no mensurable ni cambiante que caracteriza al sector de las industrias culturales. Ahora bien, a través de tecnologías como el publicador DTI la supervisión pasa por el hecho de que la nota creada por el redactor no sólo está en su máquina, sino que es observada en tiempo real por jefes de redacción y secretarios de redacción, lo cual le quita a ese redactor parte del control de lo que escribe.

Durante las jornadas de observación fue posible identificar cómo es el publicador DTI y el proceso por el que circulan las páginas¹⁰⁹ y en qué situaciones los editores controlaban la página de un redactor. De ese modo, pudimos observar que esos controles (que aluden tanto al *código del trabajo* como al *código laboral*) se materializaron, principalmente, ante la necesidad de un cambio de diagrama, por ejemplo con un ingreso publicitario (ver apartado 4.3.3). Al centralizar todo el proceso de trabajo, se apunta a la disminución de la imprevisibilidad, por ejemplo mediante las diferentes fases por las que debe “pasar” la página antes de llegar a rotativas se refuerza el control de los errores, como así también se controlan las economías de tiempo para evitar retrasos en las rotativas, aunque no se observó un control estricto de las economías de tiempo.

Para Zallo (1988) “en lugar de aplicar formas sofisticadas de medición de productividad del trabajo es el propio ordenador quien comanda el trabajo permitiendo el control de la dirección. El redactor gana tiempo y aumenta su productividad”. Coincidimos con el autor al sostener que si bien esos procesos rutinizados no se deben sólo a la informatización, ésta facilita el control del editor sobre el proceso del trabajo en general, aunque no sea la tecnología *per se* la que implique estos cambios, “sino la decisión que le precede de someter el proceso de trabajo y elevar la productividad” (1988: 121). Y, como ya dijimos, se logre una automatización parcial.

En la misma línea, Albornoz (2005) indica que la computadora pasó a controlar todo el proceso de producción, no sólo en la redacción sino en la última fase de la industria del diario que es la distribución del producto: desde el consumo de tinta, la señalización de las cuatricromías, el encarte de los cuadernillos y el recuento de los ejemplares. Incluso la salida se programa y se realiza por computación para calcular diariamente el número de ejemplares a depositar en cada punto de venta.

Cualificación y descualificación de los oficios

-El diagramador artesano, un oficio de otros tiempos

Teniendo en cuenta lo descrito en el apartado anterior, podemos señalar que durante el período de estudio, se pasó de una etapa completamente artesanal, protagonizada por diagramadores de oficio, la mayoría hábiles dibujantes, a lo que es hoy: un modelo con características de producción industrial, mediado por tecnologías digitales, en el cual el diseñador tiene mayor injerencia en toda la cadena de valor del diario. Los entrevistados coinciden en que desde 1996 cuando la computadora reemplaza al tablero y se comienza a trabajar con programas de edición gráfica como el *QuarkXPress*, hay un quiebre en los modos de producción para los diagramadores. En ese entonces, la empresa incorporó jóvenes egresados de universidades para nutrir un área que hasta ese momento contaba con apenas cuatro personas y cuya única función era armar sistemáticamente los diagramas o “monos”, es decir, el esqueleto de las páginas.

Hasta que llegaron las computadoras, los diagramadores trabajaron con tablero, lápiz y escuadra. Se basaban en un abanico muy limitado de diagramas a escala (el tamaño sábana del diario) y los entrevistados coincidieron en que esos “monos” estaban muy supeditados a la información. Era un trabajo en el que se valoraba fundamentalmente la precisión en los dibujos. Así y todo, no siempre quedaba perfecto y cuando había necesidad de ajustes, eran los gráficos los encargados de hacerlo. Los diagramadores no intervenían en esa fase para no generar conflictos con los operarios gráficos. “Si te metías en su laburo llamaban a asamblea. Era un sector con una cuota -a veces un poco dogmática- de defensa de sus puestos, pero en cierto modo tenían motivos”, destacó Juan. Claramente se observa una tendencia a la rotación de tareas, en tanto hay desplazamiento de un sector de los trabajadores a otro sector para realizar tareas desvinculadas con su oficio (Katz, 2001).

Antes, los procesos de trabajo eran más estancos y los diagramadores no tenían mayor injerencia, ni en la redacción, en la negociación con los periodistas, ni en el taller en el control final del armado de página. Su rol era dibujar en colores para establecer qué área determinaba la foto, el texto o los filetes. El azul marcaba la fotografía, el verde la foto a color, el rojo estaba reservado para los filetes y el negro representaba el texto. Así lo ilustraba el jefe del área de diseño:

Nosotros mandábamos los textos abrochados en el diagrama a escala, incluidas las fotos a las que les sacábamos fotocopia y pegábamos como en un collage, para que los gráficos supieran el tamaño y la ubicación; marcábamos el corte con la escuadra, cerrábamos la carpeta y chau, nos olvidábamos por completo [Juan, jefe de diseño]

El cambio que supuso dejar ese trabajo manual no estuvo exento de resistencias ante el temor de no poder adaptarse a la computadora, más allá de las capacitaciones que se desplegaron desde la empresa, y ante el cambio de rutina productiva. Por otro lado, implicó trabajar en el mismo espacio que los gráficos, ya que aquellos que aceptaron la

reconversión pasaron a trabajar en la redacción, de modo que los diseñadores recién llegados les explicaban cómo era trabajar sobre una pantalla y los ex linotipistas y armadores enseñaban “a los nuevos” la dinámica de trabajar en un diario. Cecilia¹¹⁰ lo recordó como un escenario tenso en un primer momento:

Fue una época complicada, porque el sistema editorial nuevo implicó reducción de personal, [...] Convivimos mucho tiempo con los armadores en esa época y empezamos a transmitirle la nueva herramienta. En el fondo, estaban dolidos con la situación pero nosotros no teníamos la culpa [Cecilia, diseñadora gráfica]

Por su parte, Juan recuperó una escena típica en la redacción en ese momento, cuando el pedido era que el producto se asemejara cada vez más a las revistas. La redacción se dividía, de ese modo, entre quienes colaboraban para expandir el uso de los programas de edición gráfica y quienes se resistían y sacaban la bandera de *La Opinión*¹¹¹ cada vez que se les pedía “arrevistar” el diario y utilizar el diseño gráfico. “En el fondo, lo que subsistía era el miedo a no adaptarte a las nuevas tecnologías”, analizó Juan. De ese modo, estaban quienes aceptaron las capacitaciones para poder utilizar las TIC, incluso colaboraron en esa adaptación, y quienes ejercían resistencia ante tantos cambios: de tecnología, de disposición física de los trabajadores, de modos de organización del trabajo. Así lo recordó uno de los diseñadores con más años en la redacción:

Muchos no quisieron aprender y prácticamente “desaparecieron”. Quiero decir, se jubilaron o pasaron a hacer trabajos internos. También entre los armadores estuvieron los que a partir de la computación tuvieron que seguir al lado nuestro, ajustando páginas, y ellos muchas veces sacaron el trabajo mejor que nosotros, hasta que finalmente fueron al taller de Barracas y empezaron a trabajar en la parte de películado. En mi caso, seguí todos los cursos que me ofrecía el diario porque tenía trabajitos freelance y me servía capacitarme [Raúl, diseñador gráfico]¹¹².

En esto, se observa cómo el *código laboral* (Roldán, 2011, 2012) se da tanto como control simple a través de la empresa que reorganiza las secciones y los modos de trabajar, como en el control grupal (los diseñadores hacia los gráficos y viceversa) y autocontrol (a través de la aceptación en enseñar el oficio y las nuevas tecnologías) o su contraparte (la resistencia de muchos trabajadores a aceptar el cambio en los procesos de trabajo). En el caso de Raúl es claro el mecanismo de cooperación: aceptar los nuevos modos de trabajo implicaba aprovechar las capacitaciones de la empresa, para enriquecer su trabajo, ajeno al diario.

Con el nuevo sistema editorial, desde la empresa se apuntaba a mejorar el producto para competir con la industria de la revista y el sector audiovisual, acelerar los tiempos de producción y reducir los costos en el sector de pre- impresión e impresión, ya que las nuevas tecnologías no sólo eliminaron el proceso de reescritura, sino el proceso artesanal

por el cual se diagramaba y ensamblaba el diario.

Por otro lado, se evidencia el proceso antagónico de cualificación- descualificación (Antunes, 2012). Más temprano que tarde, la mayoría de los “reconvertidos” perdió su trabajo o regresó al taller de impresión para cumplir con nuevas tareas, más vinculadas con la supervisión de maquinaria que del oficio aprendido décadas atrás. Esto coincide con lo que sostiene Zallo (1988): durante esa etapa, la resistencia a los procesos de reconversión no llegó del sector de prensa sino fundamentalmente de los trabajadores del taller porque era un sector con gran tradición sindical, cualificación y poder de negociación. “No hay que olvidar su carácter insustituible para una producción cotidiana e improrrogable”, dice Zallo (1988). Sin embargo, con la injerencia de la web en los últimos años, cambió ese escenario. Un ejemplo de ello en *La Nación* fueron las dos jornadas de huelga que impidieron la salida del diario. El 12 de junio de 2012 hubo paro de los gráficos, mientras que el 19 de agosto el diario no volvió a salir por un paro de canillitas¹¹³. Como opción, la empresa recurrió a una versión online del diario impreso.

Varios entrevistados, sin embargo, creen que la empresa decidió moverlos nuevamente al taller para evitar el contagio gremial que los gráficos habían comenzado a impregnar entre los trabajadores de prensa, a fines de 1990 en un contexto laboral de fuerte precarización:

Se plantearon conflictos en esa época con los gráficos porque venían con un cuadro gremial diferente a los redactores y diseñadores. Entonces, coexistíamos con un ex armador que ganaba cuatro veces más que nosotros. Además, eran muy reivindicativos y contagiaron, sobre todo, a los diseñadores. Se armaron asambleas nunca vistas en La Nación y al final terminaron todos en la planta de impresión [Juan, jefe de diseño]

Lo cierto es que durante la década de 1990 el contexto político y económico tuvo su impacto en la redacción. Como ya fue señalado en el capítulo 2, el mercado de trabajo durante ese periodo se caracterizó por un alto nivel de desocupación y subocupación, aumento de trabajadores autónomos, aumento de la extensión de la jornada laboral y disminución de la representación sindical. “Hubo un disciplinamiento hacia los trabajadores, porque el Mercado amenazaba con expulsarlos”, señala Palomino (2013)¹¹⁴. En ese sentido, confluyen diferentes causas de los conflictos que se dieron al interior de la redacción.

-Adios grises. Asoma el diseño gráfico

A diferencia de los ex linotipistas y los ex armadores que fueron perdiendo su oficio durante la década de 1990, los diseñadores pasaron a tener mayor injerencia en la edición de las páginas y a realizar tareas que antes eran responsabilidad de los gráficos. Con la computación y los programas de edición gráfica, comenzaron a subir imágenes a la

pantalla y poder retocarlas o a escoger las tipografías; algo impensado antes de la digitalización. De ese modo, todo el proceso por el cual se recortaban los textos en tiras de papel, y se armaba la página en forma manual, pasó a trabajarse en la computadora. Y entonces se encargaron ellos del ajuste de las páginas, controlar que la foto estuviera en alta resolución, que no sobrara texto y el envío de la página a rotativas. Antes, eso lo hacía el armador o jefe del taller.

Tanto periodistas como diseñadores reconocen que a los antiguos diagramadores les costaba mucho más la negociación con los jefes de edición y los secretarios de redacción. “Nosotros estábamos por debajo del periodista, y la cultura en la redacción era que la última decisión siempre la tenía el editor [de texto]; podíamos sugerir pero rara vez éramos escuchados”, recordó Cecilia. De hecho, el primer esbozo lo dibujaban a mano los jefes de sección, en base al espacio en blanco que les quedaba, una vez que ingresaba la publicidad y en base a los escasos modelos de diagrama que implementaba el diario *La Nación* por entonces.

“Como el diseño no estaba incorporado, diseñaban los propios editores. Acá va una foto, acá tal cosa y punto. Creo que está vinculado con una redacción que era más rígida; el editor era el que decidía todo”, sostuvo Paola¹¹⁵. En el mismo sentido, Cecilia agregó que los periodistas tenían una idea formada de que “los diseñadores veníamos a robarles espacio, que en cierta forma era real porque implicaba quitarle líneas a ellos, pero no veníamos a hacer dibujitos sino a comunicar y cuando pedíamos, por ejemplo, que hicieran despieces (texto destacado) resultaba revolucionario”.

Fue a mediados de la década de 1990 que la empresa decidió “arrevistar” el diario, cambiar la jerarquización de los textos (más imágenes y menos texto, sumar bajadas, subtítulos y otros recursos gráficos), reducir lentamente el tamaño “sábana” e incorporar el color a sus páginas. Durante ese período, *La Nación* incorporó nuevas maquinarias en los talleres gráficos, aprovechando una política monetaria y cambiaria beneficiosa: la igualdad peso-dólar fue propicia para los empresarios mediáticos a la hora de incorporar nuevas tecnologías. Hubo una búsqueda de la calidad en el producto, que se evidenció en la incorporación del color¹¹⁶, así como en la capacidad de impresión en menor tiempo, a partir de un incremento en el nivel de automatización y el ahorro de costos, por ejemplo, con las nuevas rotativas ya no se necesitaba el paso del pelculado (y por lo tanto de un equipo de filmación), sino que la página comenzó a utilizar sistemas directos a planchas y de ahí a las rotativas. Se trataba de adaptar los procesos productivos para aumentar su productividad y en definitiva su rentabilidad empresarial, (Mateo y Bergés, 2011).

También en esa época se creó un área exclusiva para infógrafos en esa búsqueda de generar cambios en el producto, un motivo más para que los periodistas comenzaran a pensar sus notas en forma integral: no sólo los textos, sino las fotos, los gráficos, los recursos que posibilitaban los programas de edición gráfica como el *Quark*. Una vez más, se evaluaban cualidades morales más que técnicas, el *saber ser* más que el *saber hacer*.

Ello generaba resistencia, como lo recuerda uno de los entrevistados:

Fue traumático el entender qué era una infografía. Aun en el año 2000 me acuerdo que en las reuniones de política, cuando estábamos organizando el fin de semana, gente joven, incluso, me dijera “yo soy redactor, me dedico a los textos”. Hoy esa respuesta es inconcebible [Martín, ex redactor y editor de Política]

Además del proceso de reconfiguración de oficios y saberes, durante el periodo de estudio se pasó a una etapa de predominio cada vez más acentuada del pre-maquetado, con el que se intentó, además de potenciar los recursos gráficos, reducir la aleatoriedad y lograr que el producto fuera cada vez más controlable o susceptible de planificación. Como señalamos anteriormente, la introducción de programas como el DTI buscan disminuir la aleatoriedad.

En los últimos años, la división de tareas en el departamento de Arte (área de diseño) se organizó del siguiente modo: por un lado, los “arquitectos”, como describe María¹¹⁷ a quienes realizaban los cambios estructurales del diario¹¹⁸: son los encargados de pensar de cero la estructura gráfica del diario y la variedad de pre-maquetas para luego usarse en la diaria (jefes de sección y pro-secretarios de redacción, como así también la contratación de personal exclusivamente para esa tarea). Por otro lado, los diseñadores con más años en la redacción tuvieron a cargo dos tareas totalmente diferentes, una más técnica y de vigilancia que es controlar el envío de las páginas a rotativas (ver gráfico N° 2 sobre *código del trabajo*) y otra más creativa: proponer un formato visual al editor de texto para comunicar una nota. Por último, y en la mayoría de los casos a cargo de jóvenes aspirantes, la tarea principal es replicar los “monos”, y si hay que *switchear* (cambiar un diagrama por otro) siempre se lo debe consultar a los jefes de sección.

Esa lógica del pre-maquetado consiste en un menú de piezas intercambiables para garantizar un contrato de lectura, al tiempo que permite anticiparse a los eventos *breaking news* o resolver páginas en momentos de cierre. Así lo explicó María:

Primero se construye la arquitectura, después los pequeños componentes que hacen al contrato de lectura y que también forman parte de una ingeniería profunda, que se piensa una sola vez y que si está bien desarrollada se sostiene a lo largo del tiempo. Si cambia la noticia, tenés que tener rápidamente garantizado que va a salir bien, en tiempo y forma [María, secretaria de redacción]

Camilo¹¹⁹ justificó que “esos procesos automatizados y rutinas repetitivas son, al mismo tiempo, la certidumbre de que el diario va a salir al otro día” y si bien reconoció que hay mucha diferencia entre lo que se dice que se va a hacer y finalmente lo que se hace, por la alta aleatoriedad que tiene el trabajo en un diario, reconoció que “el producto está cada vez más planificado”.

Más allá de que esto permita hacer frente a la aleatoriedad que implica el trabajo en un diario y acelerar los tiempos de producción, desde la empresa también se reconoce que “sirve cuando hay poco personal, porque nos garantiza que siga funcionando la maquinaria”. En ese caso, sostuvo María, no se saldrá con los mejores recursos gráficos, pero se saldrá correctamente y reconoció que, en su rol de secretaria de redacción, su objetivo es “formar gente que sepa hacer el trabajo por más que no labore en ese puesto en lo cotidiano”.

Con una postura más crítica, Juan, a cargo del área de diseño desde hace 25 años, entiende a esa lógica del pre-maquetado como una alternativa ante la escasez de recursos humanos:

Cuando hay problemas económicos, siempre aparecen más suplementos, productos para paliar la baja en las ventas y no se incorpora más gente para acompañar esa demanda de trabajo ¿Cómo se resuelve? Con un sistema pre- maquetado, que es lo que está pasando ahora. Salvo en muy raras excepciones está todo muy pre-maquetado, y esto es de los últimos dos años [Juan, jefe de arte]¹²⁰

Durante las observaciones se pudo constatar el uso del pre-maquetado. En la observación del miércoles 12 de junio de 2013, en la sección de política, se utilizaron pre-maquetas en todas las páginas. Ese día fue la clausura de las listas para las elecciones legislativas y hubo un cierre de edición tardío, a la 1 de la madrugada, porque se esperó hasta último momento las novedades sobre el armado de los frentes electorales. Eso permitió cerrar páginas en poco tiempo y el único cambio que se hizo fue el de un diagrama por otro (*switchear*).

El proceso de trabajo en general en el área de diseño fue el siguiente: en base al cronograma de producción de rotativas, los diseñadores se juntaban con los jefes de sección para el armado de las primeras páginas del cuerpo principal, por ejemplo, con los periodistas de internacionales se juntaban primero ya que la sección tenía un cierre temprano, salvo que ese día tuvieran una cobertura “caliente”; la sección política fue, por lo general, la última en diagramar, incluso después de la última reunión de tapa, programada a las 19 horas, durante el periodo de estudio. Esto estuvo vinculado con un orden de prioridad editorial, ya que con el esquema de *La Nación* que lleva título y nota en la portada, hay páginas que aunque cerraron temprano, al estar “unidas” a la tapa, se van cerca del cierre de edición. Un cambio allí puede generar que se modifique el interior del diario. Vale aclarar que antes de diagramar, los diseñadores necesitan contar con los “blancos disponibles”, es decir, la cantidad, tamaño y ubicación de los avisos publicitarios para saber cuánto espacio queda para distribuir la información periodística. Si bien esto debería estar cerrado a las 14 horas, en los últimos años hubo una flexibilidad de los horarios, de la cual se quejaron tanto diseñadores como periodistas (*ver apartado 4.3.3*).

En relación a las divisiones del trabajo y sus economías de tiempo (*código del trabajo*), se pudo observar que difieren según las fases de producción y los tiempos muertos fueron escasos y variaron según la jornada. En el cuadro N° 3 se describe el *código del trabajo* (división del trabajo y economías de tiempo) aplicado al antiguo oficio del diagramador y en el cuadro N° 4 aplicado al diseñador gráfico; se puede apreciar cómo fueron los plazos (estimados) en una jornada de trabajo observada¹²¹, y cómo se aceleran esos tiempos y es más marcada la división de tareas a medida que se acerca el cierre del diario.

ECONOMÍAS DE TIEMPO

División de tareas en el antiguo diagramador

A principios de los noventa, no superaban los cinco diagramadores: un jefe, dos subjefes y dos trabajadores, que eran los encargados de diagramar. Los primeros en llegar, los jefes de sección, lo hacían alrededor de las 11 de la mañana o las 12 para empezar a "marcar" las páginas de los suplementos. Todo era a mano y se realizaba en cuatro tableros que por entonces tenía la sección. No había límites temporales claros durante esta fase, y para graficarlo los trabajadores señalan que en aquella época era un ritual frenar a las 13 horas e



11.00 | 12.00

"ir todos a comer al restaurante que tenía el diario en otro piso del edificio". Los entrevistados coinciden en que "eran épocas donde no se andaba a las corridas" y tenían varios momentos de "tiempos muertos".

Se cerraban los suplementos diarios, con las fotos incluidas, y eso lo trasladaban al sector de pre-impresión. Había "tiempos muertos" hasta que los jefes de sección salían de las reuniones de tapa. A las 14 horas se cerraba puntualmente el ingreso de avisos publicitarios y entonces los diagramadores contaban con los blancos disponibles para marcar los textos, señalar la ubicación y tamaño de las publicidades, la foto, el texto o los filetes. Era el horario de ingreso de los diagramadores.



14.00 | 15.00

Se hacía la reunión de temario pero rara vez participaban los jefes de diseño. Cuando los editores de texto salían de la reunión, generalmente, modificaban los bocetos. Los jefes de diagramación no intervenían en las decisiones de los periodistas y su principal tarea en la sala de redacción era supervisar los tiempos de producción y controlar las correcciones finales.



17.00

Los jefes de diagramación comenzaban a llevar al taller en forma manual las maquetas de páginas. Sólo en algunas ocasiones (como cuando se requería retocar una fotografía) colaboraban con el ajuste final de las páginas, ya que era tarea exclusiva de los armadores. En caso de que se necesitara un cambio importante, había que llamar a los jefes de sección o los secretarios de redacción.



18.00 | 19.00

Era el momento de mayor apuro (o Stock de Tiempo): comenzaban a cerrar algunas secciones y prácticamente no había tiempos muertos en el área de Diagramación. Era un ir y venir constante desde la redacción hasta los talleres que ya tenían las rotativas en plena actividad. "Con la digitalización nos cambió principalmente el envío de las páginas al taller", recuerda Arturo, que está en diseño desde 1989



20.00 | 21.00

Algunos diagramadores se quedaban al cierre pero el control del envío de las páginas era tarea exclusiva del sector de pre-impresión. "Una vez que terminábamos, nos íbamos a cenar y esperábamos las primeras copias del diario, con su olor a tinta, todavía húmedo, en lugar de irnos a nuestra casa. Entonces empezábamos a ver el diario en el mismo restaurante y si había un error, desde ahí mismo los periodistas se comunicaban con rotativas, antes de que se hiciera una segunda edición. Eran máquinas más lentas, te daban más tiem-



12.00

po para frenar la producción y además no había problemas con la distribución; si había que esperar hasta las 5 de la mañana, esperábamos", señala Juan, Jefe de Diseño desde 1995.

Economías de Tiempo (Control de Trabajo) en el área de Diseño



12 horas

Llega la primera plantilla de diseñadores. Su primera tarea es pedir los "blancos" a publicidad, es decir la cantidad de avisos distribuidos en el cuerpo principal del diario. Como es el momento de menor producción para el diario de ese día (tiempos muertos), los diseñadores trabajan con los suplementos semanales o las páginas del fin de semana, en que la plantilla se ve reducida. No hay límites temporales claros.

a



14 horas

Es el horario que tiene Departamento Comercial para entregar el "plan" de blancos a Diseño, de modo tal de repartirlos entre las secciones. De todas maneras, en los últimos años ese horario se fue flexibilizando (ver el Departamento Comercial marca el ritmo...).

b



15 horas

Llegan más diseñadores. Comienza la diagramación con las secciones que tienen cierre más temprano. Cada diagramador tiene asignada diferentes secciones. Se deciden los recursos gráficos que requieren mayor producción (infografía, "balcones", dibujos) y los jefes de la sección comienzan a reunirse con los editores de texto. Hay una división de tareas marcada.

c



16 horas

Uno de los jefes de la sección participa de la reunión de temario que dura aproximadamente una hora. Mientras tanto, en el área de diseño se siguen armando las páginas del cuerpo principal. Ya nadie trabaja para el fin de semana o los suplementos semanales.

d



17 horas

Se continúa diagramando las secciones; se suman las que tienen cierre más tardío como Economía, Policiales y Política. Realizan modificaciones, en base a lo dispuesto en la reunión de temario. Pueden recibir las primeras páginas, ya editadas y visadas por el área de Corrección. No hay límites de tiempos muy claros; dependiendo de la jornada suelen generarse pequeños tiempos muertos, pero también puede producirse "un cuello de botella en el área" porque los editores, que saben que llegaron prácticamente todos los "blancos" y tienen encaminada su sección, apuran la diagramación. Ingresan otros diseñadores que se quedarán hasta el cierre de edición.

e



19 horas

Es el momento en el que se les exige mayor velocidad, tanto como sea posible en cada operación individual (meta del 0 Stock de Tiempo), una vez que los editores salen de la reunión de tapa. Hay una mayor división de tareas: el jefe o sub jefe de la sección comienza el diseño de la tapa; quienes están con los recursos gráficos de mayor producción apuran su trabajo, los editores de texto apuran los diagramas de las páginas que tenían en blanco, aunque "a veces te llegan con la mitad de las cosas; no saben si tienen foto o van a solicitar un dibujo y nos pasa que tenemos que rediseñar más tarde y sobre el cierre", explica Daniel Ravaschieri. Al mismo tiempo, uno o dos diseñadores controlan el envío de las páginas al taller.

f



23.30 horas

Es el horario estipulado para el cierre de edición. Sólo quedan los diseñadores del turno noche para hacer el envío de las últimas páginas y para resolver cualquier inconveniente operativo, por ser el nexo entre redacción y rotativas. En una jornada con cierre prolijo (antes de la medianoche), es el momento de menor producción y sólo se realizan los últimos retoques a la tapa o de las páginas que quedaron abiertas.

g

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación directa de los procesos de trabajo. Mayo y Junio de 2013.

El “efecto Crónica”, Internet y las plataformas de redes sociales

Durante la década de 1990 las principales fuentes de información para conseguir la materia prima de los periodistas eran las agencias de noticias, las radios, las áreas informativas institucionales y las fuentes generadas en forma personal. “Una parte de nuestra rutina como editor era hablar con quienes estaban en la sala de periodistas y con los corresponsales que teníamos en el extranjero. En realidad, eso era lo primero que hacía antes de prender la computadora”, explicó Ernesto¹²². Del otro lado de la vereda, Clara¹²³ contó que la dinámica de ella como corresponsal en el Congreso era la de “llamar a los teléfonos fijos de oficinas o hacer la entrevista cara a cara a la salida de un acto público. Para mí eso es el verdadero periodismo: ir a buscar, oler la noticia o fabricarla y estar permanentemente atento”.

Una ruptura en ese sentido se da con el surgimiento, a fines de la década de 1990, de los canales de noticias. Hasta ese momento, la televisión no alimentaba a los diarios en materia informativa, pero cuando comienzan a instalarse los canales con transmisión de noticias las 24 horas hay una ruptura en la organización de la producción informativa en el diario. Fue un cambio notable por su amplitud de cobertura noticiosa y la rapidez de llegada a los hechos de actualidad (Rost, 2006). Los propios periodistas hablaban por entonces de “Efecto Crónica” y, según sostuvieron, trastocó la agenda noticiosa de los periodistas de los medios gráficos¹²⁴:

Te aparecía la imagen de un móvil de Crónica en vivo y te cambiaba todo. Eso fue clave porque si bien los diarios seguían marcando la agenda, la televisión comenzó a tener una injerencia cada vez mayor. Fue como la prehistoria de Internet en cuanto a la información en vivo, e irrumpía en todos lados. Para nosotros fue un cambio cultural muy grande [Eugenio, ex redactor y editor de política].

También fue una ruptura sobre los procesos de trabajo de los fotógrafos porque comenzaron a salir a la calle a cubrir notas a partir de las “placas rojas” o los alertas que tiraban los canales de noticias. “Cuando me fui de Argentina, no existían; volví y me encontré con un caos en la calle, por el desorden de tanta cobertura, tantos canales cubriendo lo mismo”, sostuvo Diego¹²⁵, quien vivió y trabajó como fotoperiodista en España, a fines de los ochenta y regresó a la Argentina en 1995. El fotógrafo reconoció que se hizo habitual “salir disparado a cubrir una nota porque lo estaban dando en la tele, y la fuente era Crónica”.

Internet, en cambio, se convirtió en fuente de información en forma más paulatina. Como ya señalamos en el capítulo anterior, consideramos que es una innovación tecnológica que excede a considerarla sólo como software (buscadores, páginas web, email) o como plataforma de redes sociales. Pero son estos niveles en los cuales nos concentraremos para comprender cómo fue utilizado como fuente informativa durante el

periodo de estudio.

Entendemos que la tecnología contiene en sí misma los atributos otorgados por los sujetos que las producen y las utilizan (Pinch y Bijker, 1989). En base al trabajo de campo y a los autores consultados (Albornoz, 2003; Rost, 2006; Boczkowski, 2006 y 2010; Zallo, 2011; Becerra, Mastrini y Marino, 2012; Rost y Bergero, 2016), destacaremos tres etapas de Internet como uso en la redacción, que se asemejan a la evolución de la web de La Nación (ver capítulo 2) en un proceso que de ningún modo consideramos cerrado; al contrario, como ya hemos señalado a lo largo de la tesis, se trata de un proceso aún en curso. Además, esos momentos no son taxativos sino que sólo constituyen una categorización con propósito analítico.

En primer lugar, mencionaremos la etapa de uso exploratorio que se da desde 1995, año en que se lanzó la web de *La Nación* y dos años después se habilitó la red para la organización del trabajo de los periodistas. La segunda etapa se inicia en 2001, momento en que la página web de *La Nación* dejó de ser la versión online del diario para comenzar a producir notas propias, con más recursos multimedia. Esto repercutió en la redacción central del diario papel. La tercera etapa se da a partir de 2004 y se extendió a la actualidad; producto de la intensificación de las actualizaciones en los portales que impactaron en el trabajo de la redacción del diario papel. Internet se convirtió en una fuente de consulta constante. Este período se potenció desde 2009, con el auge del uso de redes sociales¹²⁶ y de las distintas plataformas digitales por parte de la sociedad argentina que “están cambiando la producción social y la difusión de información y el entretenimiento en un país en el que las conexiones de banda ancha se han doblado en los últimos cinco años” (Becerra, Mastrini y Marino, 2012: 8).

Durante la etapa exploratoria, la mayoría de los entrevistados reconoce que se seguía optando por uso del archivo del diario que, además, en aquella época había comenzado a digitalizarse, lo cual facilitaba la búsqueda y reducía los tiempos. “En los años noventa, Internet no tenía gran valor y *La Nación* seguía siendo un diario que esperaba 48 horas para confirmar una noticia. Nadie sabía si duraría un año, cinco años o iba a ser definitivo”, justificó Ernesto. Los entrevistados coincidieron en que los primeros años Internet fue fuente de los editores para chequear información de diarios online del exterior, pero no por los redactores para producir noticias locales. Cristian¹²⁷ señaló que “Internet era como el futuro, que estábamos viendo pero nadie sabía bien para qué”. Enterarse algo por Internet era muy difícil y lo mismo pasaba si lo querías utilizar como archivo “porque no estaba todo en la red y lo más probable era que no te apareciera nada cuando hacías la búsqueda”, explicó Emilio¹²⁸.

Los entrevistados sitúan los primeros años del nuevo siglo como un período en el que Internet se instala como una fuente de consulta y chequeo para los periodistas¹²⁹. Entre 2001 y 2009 en *La Nación* Internet se la utilizó principalmente como vía de recepción de información, como archivo, como fuente, como chequeo de datos a través de portales de la

competencia. Se pasó de la desconfianza en la Red a “un efecto general de copia y emulación del vecino, amparado por fórmulas difusas del estilo de `eso es el futuro`” (Albornoz, 2005: 95). Según Felipe, jefe de política¹³⁰, Internet “generó una dependencia muy alta en términos de consulta. Para periodistas perezosos es un mal recurso porque te genera una tentación permanente y si eso te lleva a la pérdida del contacto con las fuentes es un problema”.

Más allá de la consulta permanente en buscadores como Google y en la emulación de la competencia, había una desconfianza en el trabajo de sus pares en online. Seleccionamos una de las citas de ilustra ese escenario:

Hasta mediados de 1990, la medida era siempre otro diario. Qué sacó Clarín en la tapa o qué nos comimos. Pero después pasamos a estar pendientes de lo que salía en los portales. Y para mí fue un error. Todavía días en que llamo al interno de online para corregir un título. Debe haber portales peores, pero esto es La Nación. No te pido a Borges escribiendo la web, de hecho no hubo más Borges en papel, pero tampoco escribir sin verbo. Hoy hay menos exigencia gramatical [Cristian, redactor en papel]

La percepción sobre el trabajo en la web será profundizado en el capítulo 6, pero nos interesa remarcar dos cuestiones a partir de la cita precedente: durante esta etapa en la redacción hubo, por un lado, una cultura constante del monitoreo de portales, principalmente de la *homepage* de *La Nación* y, como demostró Boczkowski (2010), de imitación y homogeneización de las publicaciones, es decir, un incremento en la similitud de noticias en la tapa del diario impreso que coincide temporalmente con el crecimiento en el volumen y frecuencia de las publicaciones en el online. Ahora bien, aunque es activo el rol de la tecnología en las dinámicas de la imitación, no es determinante:

La intensificación del monitoreo y la expansión de la imitación no hubieran ocurrido si no fuese por la evolución de la web. Sin embargo, esto no significa que la tecnología determine esos cambios. Si eso hubiera ocurrido, los efectos deberían haber estado poco después de su introducción y aplicado de manera uniforme, más allá del tipo de contenido y medio. Por el contrario, se tardó más de cinco años después del lanzamiento de Clarín.com y LaNacion.com para que los cambios en la imitación comiencen a registrarse. [Boczkowski, 2010: 176. La traducción es nuestra].

Vale aclarar que Boczkowski no sólo comparó entre medios, sino entre plataformas y redacciones del mismo medio y llegó a la conclusión de que el monitoreo se dio tanto de periodistas *print* a online y viceversa y la homogeneización entre un producto y otro.

En segundo término la cita de Cristian nos vuelve a ubicar en la dimensión simbólica y en cómo actúa el código laboral: trabajar en un diario tradicional como *La Nación* es “prestigio” y al mismo tiempo una obligación de hacer “bien” el laburo. Para muchos entrevistados de papel, sus pares de online no están a la altura de las exigencias que

históricamente tuvo la empresa.

La última etapa que diferenciamos es la de intensificación de Internet y el surgimiento de las plataformas de redes sociales, que no sólo transformaron la forma de comunicarse de los ciudadanos sino que están transformando las rutinas profesionales de los periodistas que las emplean para la búsqueda, elaboración, difusión y gestión de sus piezas informativas (Campos Freire, 2008; Rost, 2012; López García y *et al*, 2015). Es decir, tanto como fuente cuanto como vehículo informativo (Luchessi, 2013). En Argentina, además, el uso de las plataformas emergentes fue en aumento en los últimos años hasta ubicarlo como uno de los países con mayor tiempo de conexión en el mundo, principalmente en el uso de Facebook y Twitter¹³¹.

Tal como acreditan diversos estudios, la utilización de las redes sociales en los medios de comunicación se implementó en forma similar a la web en su etapa inicial en 1990, es decir, como volcado de contenido, como modo de distribución de la información del diario y menos como herramienta de interactividad (Jerónimo y Duarte, 2010, Noguera Vivo, 2010; Messner, Linke y Eford, 2011; García Torres y *et al*, 2011; Rost y *et al*, 2012, López García y *et al*, 2015). Lo mismo ocurrió en *La Nación*: utilizaron las redes sociales, especialmente Twitter, como fuente, además de promocionar sus notas; en cambio, no la utilizaron de manera interactiva: si bien la mayoría reconoció que en los últimos años hubo mayor interrelación con el lector, por ejemplo, al publicar fotos de los usuarios, o al estar atentos y responderle a los comentarios, lo cierto es que quedó en cada redactor o editor y no hubo una guía, un manual de estilo de cómo utilizar las redes. Tampoco se comenzó a producir, al cierre de esta investigación, material *ad hoc* para las plataformas de redes sociales, ni desde la redacción web ni mucho menos desde la redacción print¹³². Dicho en otros términos, al cierre de esta investigación no se producían mensajes creados como eventos para Twitter. Sí hubo pedidos explícitos para que todos los periodistas se hicieran una cuenta personal y difundieran notas por esa vía, situación que generó resistencia en algunos de ellos (*código laboral*) y sobre lo que volveremos en el capítulo 5 y 6. Podemos sostener que los periodistas de papel utilizaron de la misma forma las redes sociales que sus pares de online, preferentemente como fuente y como promoción de sus artículos.

Por otro lado, ese escenario no redundó en más facilidades para los periodistas ni mejoró la calidad de la información. Esto coincide con lo que señalan Becerra, Mastrini y Marino (2012): la mayoría de los profesionales cree que el público tiene más por ganar con la digitalización, con la posibilidad de leer distintos sitios web, y comparar y contrastar la información, que los propios periodistas.

Zallo (2011) sostiene que hay una etapa de opulencia comunicativa (que él compara metafóricamente con un “gigantesco almacén”) que choca con la visibilidad y la diferenciación de los contenidos culturales, de ocio e informativos y pone en jaque “la

profesionalidad, la regularidad en la calidad, la fiabilidad y el contraste de fuentes en el caso del periodismo". Es decir, la tan mentada diversidad sólo se reduce a los canales pero no afecta a los contenidos que circulan en el sistema mediático (Luchessi, 2010). Boczkowski (2010) señala que la clave de esa homogeneización de contenido y de mimetización en la práctica de los periodistas no es la presencia o ausencia de las nuevas herramientas tecnológicas sino cómo se las usa. En sintonía, De Mateo y Bergés (2011) concuerdan que la proliferación de nuevos medios y mayor oferta obliga a ofrecer un producto con mucho más valor añadido. Un reto que las autoras consideran difícilmente alcanzable para medios de comunicación masivos, donde el rendimiento económico es lo que prima. Al mismo tiempo, y en especial en la prensa escrita, la información ha perdido credibilidad para los lectores, entre otros motivos, por el descenso de la calidad de la información (una trivialización por encima de información analítica y crítica), y por la tendencia cada vez más creciente a cortar y pegar, basada en las múltiples fuentes de información que permite Internet (De Mateo y Bergés, 2011). Esa práctica de "cortar y pegar" tiende actualmente a la univocidad, tanto de temas como de encuadres (Luchessi, 2010).

Existe un consenso entre los entrevistados en que hay un "aburguesamiento" del periodismo, que implica menos producción propia y chequeo de información y mayor homogeneización de los temas. Para muchos es consecuencia del abuso en la utilización de los buscadores, portales web y las plataformas de redes sociales como fuente cabecera, lo cual desencadena que los redactores "no salgan a la calle" ni se tomen un tiempo "cara a cara" con su fuente de información.

En cuanto a la relación de los periodistas con las fuentes es necesario aclarar que se constituyó en uno de los temas más complejos durante el trabajo de campo. Como lo explican Stella Martini y Lila Luchessi (2004: 145), "la condición de exclusividad que opera sobre la relación con las fuentes imprime a los testimonios de reticencias". En ese sentido, durante las jornadas de observación se respetaron aquellos casos que se negaron a explicar de qué trataba su trabajo, tal como se detalló en el capítulo metodológico.

Becerra, Mastrini y Marino (2012) señalan que la cantidad de fuentes disponibles ha ido en aumento y permitido expandir el alcance de la información, tanto a nivel geográfico (se dispone de más y mejor información de puntos alejados, a nivel nacional e internacional), como temporalmente, al permitir extender los horarios de cobertura. "Pero ese volumen de información y la inmediatez en la circulación resulta un gran desafío para los periodistas porque si no se realizan los controles necesarios puede llevar a que se cometan graves errores informativos" (2012: 50). No siempre esta mayor posibilidad de consulta de fuentes supone una real probabilidad de que haya mayor cantidad de fuentes citadas o consultadas.

Además, en este contexto donde lo que prima es una miríada de información y la expansión de redes sociales, la pregunta es cómo los periodistas tabican ese caudal de

datos, sobre todo teniendo en cuenta que a las plataformas como Twitter también se suben los llamados “operadores” (Calvo, 2015), conocidos como *bots* o *trolls* que buscan implantar información dudosa o falsa con el objetivo de “prender fuego la red”¹³³. La mayoría de los periodistas entrevistados respondió que ante una información dudosa, se tiene que actuar del mismo modo que cuando no existían esas plataformas y chequear con otras fuentes, verificar esa información que circula, confrontar los datos. De todos modos, hay quienes reconocieron que el ritmo de trabajo, que tiende cada vez más a la meta de *cero stock de tiempo*, redundaba en que muchas veces los datos surjan de una sola voz interesada. Un ejemplo de lo que ocurre lo manifiesta Ernesto, ex redactor y editor, a partir de la comparación de cómo se utilizaba Internet en sus orígenes:

Un día llega a la redacción, vía Internet, la imagen de la princesa Diana [de Gales] dentro del auto accidentado, en 1997. Un grupo de fotógrafos ofreció la foto a agencias de noticias y ellos, a su vez, a diarios de todo el mundo. En la reunión de tapa se discutió largamente si publicarla o no, porque el jefe de exteriores no estaba totalmente seguro de su autenticidad. Finalmente, se decidió no publicarla y a los dos días nos enteramos que era trucada. Ahora ese margen de decisión lo tenés que resolver enseguida; con el tema de Internet y sobre todo con las redes sociales, muchas veces el online te obliga a salir con el tema, aunque no tengas chequeada la información [Ernesto, ex redactor y editor]

Consideramos que la cita es un ejemplo de cómo se ponen en práctica mecanismos de autocontrol (“el online te obliga a salir con el tema, aunque no tengas chequeada la información”). Ese control laboral se basa en cumplir con las economías de tiempo a riesgo de sortear procesos de trabajo perennes en el periodismo como es el chequeo de datos, el filtro de información que llega a la redacción. Pedro, sin volcar tanta responsabilidad en la plataforma web sino en los modos de actuar de los profesionales, aseguró que “se perdió el contacto humano, entre el periodista y su fuente y, en cierto modo, se ha perdido el rigor”.

Ignacio¹³⁴, con más matices, señaló que la clave para diferenciarse hoy en día sigue siendo salir a la calle, “ir a las fuentes”:

El otro día fui a un acto de [Mauricio] Macri en el que iba a estar [Carlos] Reutemman porque lo homenajearan desde el gobierno porteño, pero resulta que pegó el faltazo y nadie se enteró porque ningún colega fue a cubrirlo. Aproveché y fui el único en salir con el título “Reuteman plantó a Macri” [Ignacio, redactor de política]

Sin duda, Internet no ha sido un proceso lineal ni uniforme tanto en la incorporación que hizo la empresa como en el uso y la significación que le dieron sus trabajadores. Las empresas siempre se las ingeniaron en sacar provecho de todas las innovaciones tecnológicas subordinándolas a los procesos de capitalización y valorización. Ahora bien, hay que destacar que esos mecanismos de coordinación/cooperación y control sobre el

proceso del trabajo no son homogéneos y la interacción entre el trabajador y las TIC no siempre es predefinible.

La fotografía, otro foco a partir de la digitalización

En este apartado analizaremos los principales cambios vividos en el sector de fotografía, las economías de tiempo (la meta del *cero stock de tiempo*) y los controles laborales, de modo tal que podamos analizar qué ocurre con el trabajo creativo. También reflexionaremos sobre el proceso de cualificación/descualificación del oficio.

Hasta la primera mitad de la década de 1990 en *La Nación* aún sobrevivían las viejas cámaras fotográficas (analógicas) porque si bien los equipos digitales ya estaban disponibles en el mercado, los costos eran elevados para la industria editorial en la región. Eso facilitó que el revelado prevaleciera y conviviera con la fotografía digital. El trabajo en el laboratorio requería de procesos completamente artesanales: una vez que los fotógrafos llegaban con el rollo, la foto se elegía con una lupa; durante el revelado había que tener cuidado de que la temperatura del revelador fuera la adecuada porque si estaba muy alta o baja te la contrastaba o empastaba. En ese sentido, los entrevistados señalaron que en el contexto digital se redujo, en parte, la aleatoriedad que implicaba ese trabajo artesanal. Para el editor en fotografía la incertidumbre sobre el resultado final definía el trabajo de los reporteros gráficos por entonces, tanto en la calle como en el laboratorio. “Me gustaba encerrarme en el cuarto oscuro, ponerme con la copia y buscarle la vuelta al revelado, porque según cómo lo hicieras quedaba la foto; había una expectativa por ver el revelado”, contó César. Antonia¹³⁵ comentó, a su criterio, la diferencia que implicaba trabajar con el revelado o con las cámaras digitales:

Hoy saco una foto y ya sé si la hice bien o mal, puedo borrarla y arrancar de nuevo. Antes no tenías ese margen de error; tenías que medir bien la luz y podían pasar horas hasta que llegabas a la redacción y revelabas; hasta ese momento no sabías exactamente cómo era tu foto, si tenías lo que te habían pedido. Para mí la fotografía lo que perdió con la llegada de la tecnología fue la magia que tenía: hay una expectativa que se perdió [Antonia, fotógrafa].

Por otro lado, las economías de tiempos fueron y siguen siendo un factor fundamental en la industria del diario. Pero todos los entrevistados coinciden en que las tecnologías implementadas en las dos últimas décadas permitieron acelerar la velocidad de producción. Para graficar, en términos de comparación, si antes de la digitalización se demoraba entre 45 y 60 minutos, desde que el fotógrafo entregaba el negativo al laboratorista, se revelaba, lo copiaba a papel y secaba, hoy se redujo a cinco minutos que es lo que pueden tardar en bajar 500 fotos digitales.

Cuando el cierre de edición urgía, los fotógrafos “perreaban” el revelado, un proceso

que debía durar 10 minutos lo llevaban sólo a tres. Lo mismo se hacía con el secado: se lavaba bien el negativo, se ponía en una secadora y para apurarlo se pasaba por alcohol y se utilizaba un secador de pelo. Estas estrategias artesanales reducían la calidad de la imagen pero también los tiempos. “Eso lo hacíamos cuando a la página sólo le faltaba la foto, mientras que un secretario de redacción y un jefe de sección te miraban a la espera de que la página se fuera al taller para cerrar el diario”, recordó Jorge. Consideramos que se despliegan mecanismos de coordinación/cooperación para cumplir con las economías de tiempo asociadas a las dimensiones de subjetividad del trabajador (*código laboral*).

Antes, cuando se mandaba un fotógrafo a cubrir un evento a kilómetros de la redacción, los trabajadores viajaban con equipos de laboratorio. Es que la foto se transmitía a través de una conexión al teléfono, por lo cual primero había que copiarla a papel¹³⁶. Pero aquel envío no era sencillo y los problemas técnicos eran frecuentes. “Todos los días tenías un cierre y por lo general te encontrabas con algún problema, la comunicación se te cortaba y había que arrancar de nuevo. No sabías nunca si ibas a poder llegar a transmitir o no y ese estrés te mataba”, apuntó Diego, ex fotógrafo. En muchas ocasiones, por el cierre de edición, la cobertura era parcial y los fotógrafos regresaban antes de tiempo o se enviaba a personal de ordenanza a buscar los negativos en la mitad de una nota. El jefe de fotografía recordó que en la década de 1980 eran muy famosas las peleas de boxeo que arrancaban muy tarde, casi a medianoche, en el Luna Park. “Entonces nosotros íbamos a hacer la cobertura, hacíamos el primer round, salíamos a la puerta del estadio y le dábamos los rollos a un ordenanza para que lo trajera al diario”. Es que a los tiempos que demandaba el revelado, se sumaban los procesos manuales por los cuales se copiaba, separaba en colores y pegaba la foto en el taller de pre impresión.

Con la decisión empresarial de converger ambas plataformas y redacciones (papel y online), los fotógrafos señalaron que los tiempos de producción se aceleraron. Por un lado, porque la plantilla disminuyó respecto a la década de 1990¹³⁷ y eso repercutió en las economías de tiempo y, por otro lado, porque la mayoría de los fotógrafos que trabaja para la redacción papel también lo hace para la plataforma online, caracterizada por una altísima rotación del ciclo productivo (no hay un cierre como en papel, sino varios a lo largo de la jornada).

En relación a los tiempos, vale aclarar que aunque el plantel tiene horarios establecidos, la imprevisibilidad que implica trabajar detrás de la noticia, contribuye a que en ciertas ocasiones las guardias se extiendan más de la cuenta, con poco o nulo relevo y, en la mayoría de los casos, el reportero gráfico no se mueva hasta conseguir la foto buscada, aunque ello implique más horas de trabajo. En este punto retomamos lo dicho en el capítulo 2, en relación a la diferencia que implican las industrias culturales con otros

sectores económicos en los que sí se puede calcular con antelación y exactitud el plazo para terminar un producto. Otra vez se observan mecanismos de autocontrol a partir de la colaboración para garantizar la dinámica del proceso productivo: aunque no esté garantizado el cobro de esas horas extra, está implícitamente prescripto que los fotógrafos no abandonarán la producción de la nota.

Esto está vinculado con los rasgos que menciona Zallo (1988) de las industrias culturales, las cuales no siguen en forma exacta la evolución histórica de las formas de organización del trabajo en el conjunto de la industria, consecuencia de la aleatoriedad, la necesidad de renovación constante, su doble condición de sector económico y simbólico y la necesidad de trabajo creativo. “Este no es un laburo en el que cerrás la persiana y listo. Vos sabes que el día de las elecciones, tenés que venir a trabajar aunque tengas franco”, señaló Antonia, fotógrafa en *La Nación* desde hace una década. Hay un claro autocontrol por parte de los trabajadores en ese sentido, vinculado con los rasgos de la IICC (Roldán, 2010, 2011, 2012).

Pero también está vinculado con un marco jurídico que poco se aplica en el sector de los medios de comunicación. El Estatuto del Periodista Profesional, en el cual se encuentran encuadrados los reporteros gráficos, establece que no se pueden realizar más de 20 horas extra por mes. Sin embargo, Graciela, delegada gremial de *La Nación*, señala que “desde hace 20 años no hay registro de pago de horas extra aunque sabemos que se supera el límite claramente”. Según la delegada gremial, la figura que empezó a correr en la década de 1990 “es la extensión horaria que implica el 50 por ciento de tu salario”, lo que podemos señalar como *código laboral simple*, ya que la empresa define la forma de pago y la cantidad de horas de trabajo por fuera del marco jurídico y los convenios colectivos.

Por otro lado, con la digitalización aparecieron nuevos oficios, a la vez que se reducían costos mediante la simplificación de fases de trabajo y se descalificaban oficios por la información almacenada (Azpillaga, De Miguel y Zallo, 1999). Podemos señalar que con el fin del revelado a mediados de 1990, el laboratorio desapareció y los laboratoristas, que eran los encargados de las tareas de revelación, copia y ampliación de material fotográfico periodístico, según expresa el EPP y el convenio colectivo de trabajo 301/7, en un principio pasaron a trabajar en los escaneos digitales pero con el tiempo se quedaron en la calle porque prácticamente todo comenzó a hacerse en la computadora.

Antunes (2003: 56) también considera que “al mismo tiempo que se visualiza una tendencia a la *calificación* del trabajo, se desarrolla, también intensamente, un nítido proceso de *des-calificación* de los trabajadores, lo que acaba por configurar un proceso contradictorio que *sobre-califica* en varias ramas productivas y tiende a *des-calificar* en otras”.

Un ejemplo de cualificación es la figura del editor fotográfico. Si antes, el jefe de sección estaba encargado de organizar la plantilla de fotógrafos, de mirar todo el material

que llegaba de las agencias y de la producción propia, con los años tuvo que sumar nuevas tareas y habilidades, además de obtener mayor injerencia en las reuniones de temario (“de blanco”) y de tapa: coordinación con los editores de la secciones sobre los principales temas del día, participación en la elección de las fotos junto con el diagramador y el editor de la sección y control del corte de la foto en la puesta final de la página (encuadre). Esta última tarea, por ejemplo, rara vez la hacía el jefe de fotografía; era función de los secretarios de redacción y los periodistas jefes de sección que bajaban hasta los talleres a supervisar cómo había quedado la página terminada. Ahora bien, el trabajo manual de hacer ese encuadre era de los propios trabajadores gráficos.

Durante esa etapa, la gran preocupación de los empresarios -sostienen Azpillaga, De Miguel y Zallo (1999)- empieza a ser “la gestión de la demanda y la diferenciación de sus productos culturales, respecto de otros miles de competencia”. Esto coincide con lo que sucedió en *La Nación* desde mediados de 1990 cuando desde la empresa comienzan a pensar cómo competir con la televisión y la industria de las revistas y, en ese marco, la fotografía comienza a ganar espacio en las páginas del diario. Una muestra de ello se da cuando la empresa contrató como director del área a Don Rypka, un reconocido fotógrafo estadounidense, ganador del Premio Pulitzer, que introdujo cambios importantes en fotografía de *La Nación*. El diario había comenzado su pasaje de un diario gris, donde predominaban los textos extensos y muy pocas imágenes, a un producto con más espacio para la foto, más utilización de las jerarquías del texto (bajadas, destacados, subtítulos) y una paulatina reducción del tamaño del diario. Ello trajo aparejado resistencias desde el sector de los periodistas, tal como sucedió con el diseño gráfico en la etapa de introducción del *QuarkXPress*. Martín, ex redactor y editor, recordó que en aquella época el jefe de política resaltaba que “todo lo que conspiraba contra el texto era una amenaza y por eso consideraba que el fotógrafo era una molestia; jamás iba a pedirle una opinión al jefe de fotografía”.

En este punto, podemos señalar que las principales consecuencias en los procesos de trabajo a partir de la transmisión satelital y la incorporación de la cámara digital fueron las siguientes:

- 1) **Alta velocidad de llegada a la redacción base.** Con los primeros equipos, no era posible lograr calidad en las fotos para la publicación en papel: mientras que los reporteros gráficos querían volver al rollo, desde el diario comenzó a priorizarse la instantaneidad, aprovechando que también para esa época comenzaron las primeras transmisiones de puerto a puerto a través del satélite. El primer evento en que se trabajó todo en digital fue el Mundial de Francia de 1998, cuando desde *La*

Nación se decidió enviar a todos los reporteros gráficos con cámaras digitales;

2) **Multiplicación exponencial de contenido.** Para ejemplificar ese escenario, Antonia, editora de fotografía del online y ex fotógrafa de papel, destacó que “con el rollo no tenías margen de error; tenías 36 posibilidades y en lo mejor de la nota, te quedabas sin rollo y al personaje que estabas esperando durante horas, en la puerta de Comodoro Py, lo perdías”. Hoy hay cámaras que te permiten tener una tarjeta compacta y una mini. Los reporteros gráficos sacan mil fotos y automáticamente empieza a cargar la otra tarjeta;

3) **Mayor flexibilidad (de visualización, edición y archivo).** Ya en la primera mitad de la década de 1990 la llegada de los escáneres permitió seguir trabajando con la fotografía tradicional y luego digitalizar las copias y una de las consecuencias inmediatas fue la posibilidad de nutrirse de un nuevo archivo fotográfico, de consulta más rápida. Luego, con la fotografía digital, esa ventaja se potenció: hoy todos los editores y secretarios de redacción tienen acceso al mosaico de fotos que van transmitiendo los fotógrafos desde el lugar de cobertura. A diferencia de la época del revelado, es posible “retocar” las fotos según las necesidades editoriales y técnicas (de rotativas) en sólo apenas unos minutos. No es que antes no se podía hacer, pero por ser un proceso

artesanal, sólo se podían hacer algunos retoques (mejorar la nitidez de la foto, los colores) y ello requería de mucho más tiempo, además de la paciencia y *expertise* de los gráficos que se encontraban en el área de fotomecánica. Hoy, desde su pantalla, lo pueden hacer los mismos fotógrafos o en su defecto los retocadores de imagen que están en el área de pre-impresión.

4) **Deslocalización y Tercerización.** Hay una “deslocalización”, en tanto se pierde la redacción como lugar de trabajo único (Becerra, Mastrini y Marino, 2012) que en el caso de *La Nación* no solo se visualiza en los fotógrafos de la plantilla que salen a hacer coberturas con computadora, teléfono y desde el lugar donde estén envían la foto, sino también en modalidades como la

subcontratación. En La Nación, se tercerizó parte del área de fotografía en un contexto de congelamiento de la plantilla de asalariados. Se hace a través de una sociedad de responsabilidad limitada, con la cual se establece un contrato de servicio. De ese modo, la empresa reduce los costos adicionales que implicarían las cargas sociales del personal en relación de dependencia; también se evitan costos por futuras indemnizaciones, pero se deja la producción de las fotos en manos de reporteros gráficos ajenos al diario.

Respecto a este último punto, Palomino (2000) advertía que la modalidad de subcontratación o tercerización fue en aumento en el sector empresario argentino a partir de la última década y atribuye su crecimiento, por un lado, al cambio organizacional y, por otro, al cambio tecnológico (al control “a la distancia” de los procesos productivos que ahora permiten las TIC).

Respecto a lo que ocurre en nuestro caso de estudio, Graciela¹³⁸ explicó que se trata de trabajadores que desde el gremio no pueden defender porque la empresa que lo contrata, en este caso La Nación. S.A., no tiene responsabilidad alguna sobre ellos y asegura que “fue una estrategia de la empresa para erradicar los llamados “sub 23”:

Los colaboradores eran un dolor de cabeza para los editores porque tenían que controlar que no se pasaran de 23 notas al año porque es el límite que fija el Estatuto del Periodista; de lo contrario, la empresa tenía que blanquearlos. Con la tercerización lograron contar con una infinita cantidad de fotos y pagar por servicio, y al tratarse de un pedido a una empresa y no a un trabajador, el diario ya no tiene el límite de las 23 fotos [Graciela, delegada gremial].

Con la tercerización, por tanto, la empresa reduce los riesgos que implica no contar con profesionales para cubrir un evento, como puede ocurrir con los *freelance*, además de ser un ahorro de costos porque se evitan las cargas sociales que implica tener personal permanente. A su vez, los editores de texto y de fotografía aceptan ese escenario (*código laboral*) porque es la solución menos dañina para la dinámica diaria y porque eran ellos los que tenían que ejercer el control sobre los fotógrafos ocasionales, al chequear la cantidad de fotos realizadas (para que no superaran las 23 por año) y al mismo tiempo garantizar la cobertura de una nota. Es decir, aunque los editores de fotografía son conscientes de que perjudica al profesional de planta y al proceso productivo en tanto el fotógrafo es ajeno a la dinámica y la cultura del diario, hay un mecanismo de cooperación para evitar trabajo extra (*código laboral*).

La tercerización, por tanto, es una modalidad que comenzó a implementarse en *La*

Nación en los últimos años. En la década de 1990, en cambio, en la prensa escrita en general primó lo que Palomino (2000) resume como “Independencia contractual y menor subordinación organizativa”, es decir, hubo una ola de colaboradores ocasionales en la industria del diario. *La Nación* no fue la excepción y mediante esa modalidad de pago desde la empresa se ahorraban costos que implicaba sumar personal a la plantilla estable, como el pago de obra social, jubilación, vacaciones, entre otros. Es un método de flexibilización ya que los trabajadores son considerados como “autónomos” y deben hacer sus aportes, pero no cuentan con la posibilidad de ser “protegidos” por los sindicatos (Palomino, 2000). Ahora bien, los *freelance* además de no tener asegurado su trabajo mes a mes debían conformarse con pagos muy flexibles e inestabilidad laboral a cambio del “beneficio” de publicar en un medio tradicional y de alcance nacional como es *La Nación*.

Hesmondhalgh y Baker (2011) consideran que es frecuente que en las industrias culturales se dé este tipo de situaciones porque los trabajadores “se enamoran” de sus trabajos y se da un escenario de “auto-explotación”, tanto que se empujan ellos mismos hacia los límites de su resistencia física y emocional. Hay un costado simbólico que en ocasiones pesa más en la balanza que el costado económico. Lucrecia, redactora de Política, lo comparó con lo que ocurre con los jóvenes que ingresan a la redacción online, quienes “se bancan malas condiciones y mal salario porque el objetivo es entrar a *La Nación*; eso da prestigio en el ambiente periodístico”. Esta frase es reproducida por varios entrevistados. Hay una adaptación a la incertidumbre y al horario de trabajo flexible y algunos entrevistados reconocen que arrancaron como colaboradores y por lo tanto soportaron situaciones de precariedad con el objetivo de ingresar a la plantilla estable.

Las cifras aportadas desde el Colectivo de Trabajadores de Prensa, en una encuesta entre 398 periodistas y reporteros gráficos *freelance*, realizada en 2012, muestran un escenario de precarización laboral que puede resumirse en varios aspectos: la falta de criterios claros para determinar el valor de un artículo (en ocasiones por la extensión de la nota, en otras por el presupuesto que maneja el editor para pagar colaboraciones y muy rara vez por las horas que insumió la producción); la utilización del trabajo multitarea no remunerado, es decir, el redactor que debe conseguir las fotos para ilustrar sus notas, de los cuales sólo el 7% recibe un pago extra por asumir un trabajo de la sección fotografía; el pago de las notas con hasta dos meses de atraso, entre otros. En el caso de los fotógrafos, además del atraso en los pagos, es habitual la práctica de pagar por trabajo publicado y no por trabajo realizado; el hecho de que la empresa no se haga cargo de un seguro para el equipo fotográfico ni del pago anual de la credencial del ARGRA, la asociación civil que reúne a todos los fotoperiodistas del país¹³⁹.

Muchos trabajadores, incluso a pedido de los propios editores, se comprometen a no ejercer su derecho a pedir el blanqueo. Esto también sucedió en *La Nación* durante el periodo de estudio. Cuando las cuentas se pierden y un *freelance* supera las 23 notas o fotos (y por lo tanto pasa a ser permanente), se suele congelar a ese trabajador como

control laboral hacia el resto. El Estatuto señala que “en caso de sufrir una merma considerable de sus ingresos” el colaborador permanente puede darse por despedido e iniciar acciones legales, pero se trata de una situación extrema que la mayoría evita ante el riesgo de pasar a integrar listas negras que luego les impidan publicar en otros medios. Para evitar esa situación, también reconocen haber aceptado firmar notas con seudónimo o presentar facturas de otras personas¹⁴⁰.

En todo esto, no se puede obviar el escenario político económico. A fines de 1990, y más aún con el estallido de la crisis de 2001, los colaboradores necesitaban trabajo, al tiempo que los periodistas de planta “sorteaban” los contratos de exclusividad con la empresa. “Hubo una precarización laboral muy fuerte y entonces aparecieron nuevos medios [más radios, canales de noticias, portales] y muchos periodistas que trabajaban solamente en el diario empezaron a trabajar en otro lugar porque hubo un deterioro de salario muy grande”, recordó Eugenio, ex redactor y editor.

En ese sentido, el concepto de asalariados fue perdiendo entidad hacia nuevas figuras durante los noventa, que provocaron cambios en las relaciones laborales: del trabajo protegido al trabajo precarizado, del trabajo sujeto directamente al capital a la subcontratación, del trabajo “subordinado” al trabajo autónomo y la sustitución del trabajo en contrato de prestación de servicios (Palomino, 2000).

En esta situación se advierte que se pone en juego los *código laborales* por parte de la empresa en tanto se da control simple porque se expresa de forma directa y personal (Roldán, 2010), a través del salario, ya que no es el autónomo el que le pone precio a las notas, como así también hay una tendencia al autocontrol (controlar que no superen las 23 notas anuales). También hay autocontrol en el esfuerzo extra que realizan los editores por sacar el diario en tiempo y forma a pesar de no contar con más personal y producir con una plantilla cada vez más reducida, según reconocen en las entrevistas, y en tanto tienen que controlar que no superen las 24 notas. Esto no se da sólo entre los editores de texto, sino tal como lo vimos en el apartado anterior también se da en el sector de fotografía al aceptar la tercerización de fotógrafos y el achicamiento de los que están en planta.

Miège (2011) sostiene que los trabajadores artísticos e intelectuales piensan sus productos de acuerdo a modalidades artesanales que tienden a promover autonomía en la creación. De esta proposición se deriva que en muchos casos no hay sistema salarial sino sistemas como el pago de derechos de autor y *freelance*. En estas condiciones de mercado, la mitad de los trabajadores está en condiciones precarias e intermitentes, en un sistema que permanentemente genera un ejército de reserva de trabajadores. Para el autor “no es una resaca del pasado”, sino una característica reiterada que permite a las empresas gestionar una fuerza de trabajo que se adapta rápidamente a las nuevas demandas múltiples, géneros, formas y normas. Esas consideraciones tienen algunos puntos de contacto con lo que señala Tremblay (2011), al decir que las particularidades que sustentan el proceso creativo hacen que se empleen otras fórmulas y que la tendencia

sea la reducción de los empleos regulares (por lo tanto del salario) en beneficio del subempleo o llamado trabajo autónomo.

Sin embargo, todos los editores coincidieron en que a diferencia de lo que ocurría en la década de 1990 hoy es muy complejo que los *freelance* consigan ingresar a la redacción, por más pedidos que hagan para su sección. Los editores señalaron las dificultades que tuvieron en la dinámica diaria para utilizar colaboradores:

Hoy es muy difícil que te acepten ingresar colaboradores; y a los que siguen llamando les pagan bastante mal porque el pago está congelado desde hace años y nos piden a los editores producción propia con los pocos recursos que tenemos. Como editora tengo que administrar un presupuesto con cada vez menos colaboradores. Está todo congelado o achicándose, cosa que no se condice con el otro mensaje que es que a la empresa les está yendo muy bien [Isabel, editora];

En el primer suplemento, a mediados de 1990 teníamos cuatro colaboradores y todos entraron a la empresa. Eso se corta con la crisis del 2001 y no vuelve más; para eso tenés la gente de planta que es el costo fijo. Hoy tenés un par de columnistas externos y cada tanto algún colaborador ocasional [Emilio, editor de economía].

Como resultado, hay menos personal para hacer la misma cantidad de trabajo, con una consecuente sobrecarga en el trabajador; otro escenario al que recurre la empresa es reemplazar reemplaza a la planta estable o los colaboradores a través de servicios tercerizados, como ya mencionamos que ocurrió en el sector de fotografía. También se destacan algunos productos especiales¹⁴¹.

Selección y edición de contenidos

En este apartado reflexionaremos sobre los procesos de trabajo durante la fase de selección y edición de contenidos en un diario, ello incluye analizar qué transformaciones hubo en relación a las reuniones de tapa, y las economías de tiempo en el cierre del diario. Interesa analizar en particular sobre el rol de los jefes de sección o editores de texto.

Del trabajo de los editores

Para analizar el trabajo de los editores o jefes de sección recordamos sus funciones dentro de la división del trabajo: son los encargados de coordinar su área, crear el temario del día y sus jerarquías, distribuir las tareas entre los periodistas y el modo de las coberturas, administrar recursos económicos para esas coberturas, funcionar de nexo entre la línea editorial de la empresa y los redactores, editar las notas de los redactores y controlar los tiempos de producción. Picard y Brody resumen que la función del editor es la de lograr un producto que sea cohesivo con las decisiones editoriales de la empresa. Parte de esas rutinas se llevaron adelante en las reuniones de editores y subeditores en las

cuales se decide el lugar y énfasis que tendrán las historias, el empleo de gráficos y diseño y la asignación y coordinación de tareas (1997: 77). En *La Nación*, la primera reunión del día es conocida como “reunión de blanco” porque es donde se realiza el primer esbozo de lo que llevarán las secciones y la portada. Los editores se reúnen en privado para “vender” sus temas a los secretarios de redacción y a los directivos; en la segunda reunión, más cerca del cierre y en un sector abierto de la redacción, se hace “la reunión de tapa”, donde se definen los temas y jerarquías¹⁴².

Antes de ingresar a la reunión “de blanco”, los editores hacen una primera selección: según lo observado en el trabajo de campo, entre las 14 y 16 es el momento más intenso de recolección y selección de datos; “pasar la gorra” como le dicen los periodistas con más oficio. “En general, el temario se va armando sobre la marcha; hay días en que arranca a la mañana, con temas que empiezan a surgir temprano o la necesidad de destinar un redactor a cubrir un evento”, explicó Felipe, editor de Política.

Los criterios noticiables¹⁴³, la línea editorial y la mirada de los editores serán clave para armar el primer boceto. “Se improvisa muchísimo y no todo es planificación, además hay cosas que ves en el diario del domingo que no ves en el diario del lunes porque el secretario de redacción del sábado no piensa igual que el del domingo”, destacó Isabel.

Según los entrevistados, una parte del trabajo de la edición consiste en pensar al revés: no qué tienen, sino qué estaría bueno ir a buscar, qué nota sería importante hacer. La mayoría de los editores coincide en que esa fase está vinculada con el trabajo creativo. Ahora bien, ¿qué es trabajo creativo para los editores? Isabel consideró que se trata de buscar una idea original, innovar en formatos periodísticos y gráficos. “Parte de nuestro trabajo es pensar un enfoque novedoso de la noticia, por eso es que para los periodistas desenchufarse es el paraíso”. Eugenio coincidió: “Es pensar la sección desde el papel en blanco al producto terminado, por ejemplo, cómo vamos a cubrir unas elecciones, quiénes, qué espacio vamos a darle, por qué tenemos que apuntar acá”.

Felipe sostuvo que el trabajo del periodista en general es trabajo creativo y al mismo tiempo “tensionante y muy desgastante”. De todos modos, señaló las diferencias que en su opinión hay y las divisiones del trabajo:

El redactor te puede decir que el trabajo del editor es el más creativo porque piensa la distribución de las páginas, qué tiene más importancia, cómo se trabaja la parte grafica; ahora el redactor también tiene una parte creativa: recolectar la información, hablar con las fuentes y escribirlo en forma atractiva. En cambio, los editores tenemos poco margen para escribir; a mí me gustaría escribir más y la verdad es que tengo poco tiempo. No sé si [el trabajo de editor] es creativo, es más de criterios profesionales, de miradas, de lo que uno crea que pueda ser más relevante. Y después puede haber una cuestión de cómo desplegarlo [Felipe, editor de política].

Zallo (2011) sostiene que el trabajo creativo se constituye en una de las particularidades económicas de la producción cultural contrapuesta al trabajo meramente técnico y/o manual (que se realiza por caso en las rotativas), en el sentido de que el

producto resultado de ese trabajo es diferente u original, además de responder a las técnicas profesionales y es en sí mismo innovador, en permanente cambio. En sintonía, Miège (2008) y Dantas (2010) consideran que el trabajo creativo genera un prototipo con carácter único (valor de uso), que lo diferencia de otros sectores económicos donde el modelo creado se replica en forma exacta. Hay diferencias con lo que ocurre en sectores como el automotriz o dentro de la misma industria del diario, a partir de las tareas realizadas en las rotativas, donde la producción tiene una mayor “redundancia”, en términos de Dantas (2010). Es decir, hay mayor repetición y por lo tanto previsibilidad para lograr con éxito el producto final. Los gráficos tienen un proceso más estandarizado que resumiremos en cinco pasos:

- 1) se procesan las páginas digitales en el área de pre-impresión y se envían a través de dos conexiones de fibra óptica y un enlace de microondas a la planta impresora;
- 2) en las rotativas se procesan las planchas de aluminio, a través de un sistema robotizado que sirve a los operarios los diferentes tamaños de bobinas de papel necesarias para la impresión, sabiendo que cada máquina puede imprimir hasta 72 páginas en hasta 4 secciones;
- 3) se realiza el encartado (compaginar el producto por secciones, suplementos e *inserts*; todo por computadora);
- 4) se hace la expedición (empacar los paquetes a través de un proceso automático que comprende el atado y rotulado de los paquetes);
- 5) se hace la distribución: a través de una cinta transportadora se organizan los paquetes en las bocas de expedición.

Si bien con las nuevas rotativas muchos procedimientos se hacen vía computadora y no ya en forma manual, hay trabajo de tipo taylorista/fordista en tanto son tareas relativamente homogéneas, con búsqueda de economías de tiempo mediante la división del trabajo; ese trabajo sólo puede realizarse dentro de la empresa y hay una clara estandarización del producto y del proceso, mediante cadena de montaje, que corre en un solo sentido y permite aprovechar mejor la “normalización” o “estandarización” de los componentes.

En la redacción, los editores de texto deben respetar las pre-maquetas que utiliza el área de diseño para el armado de páginas y hay pasos que se siguen desde que están los “blancos” disponibles (espacio para la publicidad) hasta que la página completa se envía a rotativas. Durante la observación se pudo identificar cómo en ciertas ocasiones los periodistas intentaban hacerles pequeños cambios (“perrear”) a los bocetos, por ejemplo al modificar el espacio entre caracteres para ganar o restar líneas, y eso generaban tensiones con los diseñadores, defensores de “la arquitectura del diario”. De todos modos,

el trabajo de edición no se replica en forma exacta y no hay una estandarización del proceso mediante cadena de montaje, y ante cualquier imprevisto (una noticia de último momento, por ejemplo), se modificará el diseño. En ese sentido, hay más aleatoriedad que redundancia, como sostiene Dantas. Es interesante la cita del editor de la sección política para explicar de qué trata el rol del editor en vinculación con esa aleatoriedad que caracteriza a las industrias culturales:

Yo diría que es un pequeño milagro diario: a las 2 de la tarde no hay nada y vos te preguntás "cómo construimos algo" y después el diario sale y sale todos los días, a veces mejor; otras veces, no. Hay un proceso de producción que de alguna manera funciona, pero a eso tenés que darle un volumen y poner manos a la obra a lo que nos dedicamos nosotros: todos los días no hacés lo mismo, es parecido pero no es lo mismo. Hay días en que no tenés apertura, no hay ningún tema que justifique ser apertura y vos tenés que hacerla igual y cerrar en los horarios establecidos [Felipe, editor de política].

Los entrevistados coinciden en que trabajar en una redacción de diario implica realizar un trabajo heterogéneo, de difícil sustitución, con un ciclo de vida muy corto de su producto y diferente a lo realizado el día anterior. Para reducir la alta aleatoriedad en la producción, una de las estrategias de la industria es, según Zallo (1988), la tendencia a la automatización, lo cual genera que el trabajador creativo pierda autonomía, no en forma completa porque se perdería el carácter cultural del producto pero sí lo suficiente como para que el trabajador pierda el control que tenía sobre el proceso de producción en general. Para el autor, hay cierta taylorización en los procesos de trabajo al interior de los medios de comunicación que afecta el componente creativo, mediante la serialización de la producción, de la búsqueda del costo cero y la estandarización de tareas y funciones. Bolaño (2011), por su parte, sostiene que en el contexto de desarrollo de las tecnologías de la información y de la digitalización, la creatividad y la innovación pasan a formar parte de los sistemas de planificación y control de los procesos de trabajo en los diferentes sectores de la economía y se borran las fronteras en relación al trabajo manual:

La creatividad que se exige es una creatividad controlada y enmarcada por modelos de producción bien definidos. El problema de la subsunción del trabajo intelectual y sus límites es el elemento clave para entender la lógica de los nuevos procesos productivos [Bolaño, 2011, párr. 11]

En ese sentido, la pregunta que nos hacemos es hasta qué punto el trabajo creativo es afectado por el contexto de la digitalización. Hay entrevistados que creen que no es necesariamente la introducción de las nuevas tecnologías lo que afecta al componente creativo del trabajo en una redacción de diario. Camilo, desde su rol de prosecretario de redacción, reconoció que en la industria del diario sostener la creatividad editorial día a día es complejo pero sostuvo que "hay tecnologías que pueden favorecer el traspaso de

ideas”, y como ejemplo mencionó los programas de software que permiten hacer periodismo de investigación, basado en datos. Sobre esto volveremos en el capítulo 5.

Para el editor de política el factor tiempo es el principal motivo de que muchas veces “tengas una buena idea y no puedas instrumentarla [...] Hay una lógica de producción que implica que no podemos cerrar a cualquier hora”. En ese caso, el horario de cierre del diario actúa como mecanismo de control de trabajo (meta del *cero stock de tiempo*), pero también como control laboral en los editores (autocontrol) que entienden que los horarios de impresión y distribución no pueden verse relegados por la creatividad.

Martín, en cambio, destacó que “la falta de recursos humanos también afecta nuestro trabajo creativo” y cuando tuvo responsabilidad como editor –de 1993 al 2000- lidió con la tendencia a la baja en el presupuesto. “Cada año se incorporaba menos gente y había mayor desinversión, aunque a nivel tecnológico fue al revés”, enfatizó. Por una cuestión de costos, lo que ocurrió en la redacción con los periodistas fue similar a lo que ocurrió en el área de fotografía: fue recurrente el comentario de muchos entrevistados respecto a que la plantilla se congeló a partir del año 2008 y aquellos que se jubilaron o aceptaron el retiro voluntario no fueron reemplazados. “Puesto que cae, puesto que cierra”, sostuvieron en la redacción¹⁴⁴. En 2011 hubo varios despidos y más retiros voluntarios que, incluso, afectaron a la redacción online.

La mayoría de los entrevistados reconoció que un contexto donde confluyen tiempos más cortos y reducción de personal, el trabajo creativo queda, en muchas ocasiones, sujeto a la voluntad de los periodistas de realizar producción propia por fuera del horario habitual de su trabajo.

Los procesos de trabajo, según pasan los años

En este apartado analizaremos las principales transformaciones en los procesos productivos y del trabajo en la fase de selección y edición de contenidos. En primer lugar, destacaremos los cambios vividos dentro de la redacción a partir del material que llegaba del exterior y que podríamos graficarlo con las coberturas periodísticas en los mundiales de fútbol. Varios entrevistados coincidieron en que esos eventos marcaron la brújula de las incorporaciones de TIC en la fase de la edición.

Así, por ejemplo, para el Mundial de Italia de 1990 apareció el fax como alternativa al tipeo de las notas. Si bien continuaban escribiendo en máquinas de escribir, los procesos de envío del material a la redacción en Argentina fueron más rápidos en tanto se simplificaron las fases de trabajo. Es que hasta ese momento los periodistas que cubrían en el exterior primero entregaban a un operador su nota en hoja pautada; ese operador tipeaba nuevamente el texto en una máquina de télex. En Buenos Aires se recibía esa hoja de télex y otro periodista tenía que re-tipearla para luego pasarla a corrección y que el

editor recibiera finalmente la nota. El principal uso de estas tecnologías se vinculaba con la búsqueda de economías de tiempo (la meta del *cero stock de tiempo*). Para la empresa también implicaba un ahorro de costos en tanto se necesitaba menos personal para realizar la misma tarea. Daniel Arcucci, ex periodista y editor de Deportes¹⁴⁵, recordó que “con el tiempo, los archivos en papel de fax desaparecían y no nos quedaba como archivo pero fue un paso gigantesco que nadie re-tipeara lo que habíamos escrito y las transmisiones de fotos a color se hacían también por fax, aunque se tardaba muchísimo”.

De Mateo, Becerra y Berges (2007) señalan que una de las causas de la reestructuración en la industria de los medios de comunicación en general es el importante y continuado desarrollo de la tecnología basado, principalmente, en la convergencia de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones. Todo ello permite comprimir, almacenar, manipular y transmitir una cantidad de información digital sin precedentes.

En *La Nación*, a mediados de los noventa, fue de gran importancia para el trabajo de los editores la puesta en marcha de los enlaces satelitales, tecnología que contribuyó no sólo a transmitir más información en menos tiempo, sino que tuvo impacto en la presentación del producto. Concretamente en 1993 la empresa puso en marcha el primer enlace satelital, en el marco de un acuerdo con diarios de otros países¹⁴⁶:

Para los editores fue un gran cambio porque en ese momento todavía no existía Internet. Un caso emblemático fue cuando se estrelló un avión con pasajeros argentinos en Ecuador y los fotógrafos del diario El Comercio lograron unas fotos espectaculares, las dejaron en este server y al día siguiente se publicaron. Cuando comparabas la foto de La Nación con el resto de los diarios argentinos que habían utilizado el sistema de radiofoto, se notaba la diferencia en la resolución porque nosotros contábamos con la foto original [Alberto, gerente de informática].

Fue para el Mundial de 1994, en Estados Unidos, que las fotos comenzaron a enviarse a la redacción base vía satélite y los periodistas de *La Nación* comenzaron a utilizar computadoras portátiles y a enviar sus notas a sus editores a través de la conexión telefónica. “Había que tener muy buen oído porque se conectaba en baudios. Cuanto más ruido, mejor era la conexión. A veces la pantalla se ponía negra y uno pensaba que la nota había partido; había partido pero no había llegado a Buenos Aires”, describió Arcucci.

Ya para el Mundial de 1998, la tecnología debutante fue el teléfono celular, lo cual permitía a los editores que se encontraban en la redacción de Argentina definir la pauta del día en forma inmediata con los periodistas que se encontraban en Francia. Por otro lado, los programas de diseño como el *QuarkX Press* permitieron que la edición de las notas se hiciera directamente desde el exterior. El evento de 1998 fue el primero por el cual viajaron diseñadores gráficos y editores en fotografía y desplegaron una redacción paralela; en Buenos Aires, en tanto, sólo se realizaban los ajustes finales, por lo cual se aceleraban los tiempos de producción.

A partir del Mundial de 2002, los cambios fueron más notorios en relación a la utilización de Internet y ya no se necesitaba estar conectado a un teléfono para tener acceso a la Red. Los entrevistados recuerdan que fue a partir del nuevo siglo que se palpó un cambio muy notorio en la rapidez con la que se podía procesar la información y enviar las páginas a la redacción central del diario. Habían pasado 16 años del Mundial de México, en el que se escribía con máquina de escribir.

Para el Mundial de 2010 la apuesta de la empresa fue la convergencia entre periodistas online y papel, iniciada formalmente en 2009 cuando se unieron ambas plantillas en la misma sala de redacción, en un contexto de aumento del acceso a Internet en los hogares argentinos y el uso de plataformas de redes sociales. Esto será profundizado en el capítulo 6.

No sólo el envío de material desde el exterior acusó transformaciones desde la década de 1990, sino el circuito de intercambio dentro de la propia redacción y con ello los tiempos de producción. “Cuando entré estaban poniéndonos el mail institucional, que para mí fue la gran innovación porque permitió cambios en la comunicación interna. En ese camino desde ponernos el correo a hoy, hubo un proceso muy grande de transformaciones”, señaló Isabel. La circulación de material dentro de la redacción se hizo más fluida, a partir de la digitalización y la llegada de Internet. “La circulación de archivos desde la redacción a corrección y de corrección a diseño cambió completamente. En la década de 1990 los correctores tenían un carrito para trasladar las páginas. Era todo más mecánico”, recuerda Felipe, editor de política. Por otro lado, ya analizamos que, al igual que en la fase de diseño y diagramación, en la fase de edición hubo una mayor flexibilidad para alterar las páginas y controlar la tipografía y las imágenes.

El lector se cuele en las reuniones de tapa

Las transformaciones que podemos señalar en relación a las reuniones de temario y de tapa se dan desde dos aristas principalmente: a) el espacio en la negociación que fueron ganando en los últimos años otros profesionales, como es el caso de los diseñadores que rara vez participaban de las reuniones de temario en la década de 1990 y que ya fue analizado en el apartado 4.2.2; b) el foco de la negociación entre editores, secretarios de redacción y directivos, en relación a la audiencia.

Sobre este último punto, destacamos que la mayoría de los entrevistados coincidió en que se modificó el foco de discusión en las mesas de editores. “A la reunión de blanco íbamos a destrozarnos nuestro diario, ver qué tenía Clarín y qué nos habíamos ‘comido’ nosotros”, recordó Mario¹⁴⁷. El objetivo de las reuniones de temario era analizar errores, comparar títulos con otros diarios, analizar fotografías, pero en rara ocasión la categoría lectores se colaba en la organización del trabajo.

En ese sentido, según las observaciones y las entrevistas, en los últimos años las

discusiones comenzaron a girar en torno a cómo ser creativos con aquello que circuló en la web, en canales de televisión y redes sociales durante todo el día, como así también sobre la participación de los lectores. El editor de Economía lo explicó con ejemplos:

En temas estructurales, por ejemplo, cambios en el impuesto a la ganancia, es probable que el título no avance mucho más. Ahora, un choque en la esquina, que pudo haber sido una tragedia y estuvo en C5N toda la tarde, después termina siendo una foto epígrafe. Muchas veces nos pasa que estamos en la reunión de tapa y cantamos un tema y [Fernan] Saguier te tira a la yugular: “y cómo vamos a hacer para decir algo diferente a lo que yo ya sé desde la 8 de la mañana”. Eso antes no se discutía [Emilio, editor de economía]

De esta manera, en los medios tradicionales como el diario, la intervención de los lectores se constituye en un desafío para la industria. Campos Freire (2011) lo materializa en dos principales retos: la competencia entre ellos y la irrupción de los nuevos medios digitales que, “además de morder en el tradicional negocio de la economía de la atención (los ingresos de publicidad), incorporan nuevas formas y modelos basados en la colaboración y participación de los receptores o usuarios” (2011: 197).

Como editor de política, Felipe señaló que “no hay obligación de darle prioridad a los temas que los editores de la web cantan como los de mayor impacto; sí prestarle atención, cuando eso antes no existía”. Sin embargo, cree que los diarios todavía se deben la discusión sobre la construcción temática, en tiempos de crecimiento de redes sociales:

Hoy se contempla una información que sale a las 9, que está con mucha presencia en los portales y llega con mucho desgaste a la edición del día, aun cuando creo que los diarios todavía no priorizan el debate de producir como “título de primer día o título de segundo día”. Hoy todos los diarios tienen una tendencia a seguir trabajando como si la gente no supiera eso. Acá en La Nación hay una tendencia más clásica aunque tratamos de darle una vuelta [Felipe, editor de política]

Zallo (2011) habla de un consumidor que también tiene un rol de *gatekeeper* o al menos de distribuidor, en el sentido de ser un usuario activo, que elige su propio menú porque su posición en la cadena de valor ha cambiado. En un nivel más extremo, Castells (2009) habla de “autocomunicación de masas” porque entiende que hoy los lectores pueden construir sus propios sistemas de comunicación de masas a partir del desarrollo de la llamada web 2.0 o web 3.0 y una serie de herramientas de software social. Al igual que Zallo, Castells habla de horizontalidad alrededor de las nuevas tecnologías que conectan lo local y lo global en cualquier momento y posibilitan al usuario convertirse en sus propios productores de contenido.

En relación al seguimiento de los intereses de los lectores es necesario aclarar que, durante el periodo de estudio, las jornadas de observación nos permitieron constatar que en las reuniones de editores no se utilizaron programas de métrica que midieran las visitas

de los usuarios, escenario que sí estuvo aceitado entre los editores de la redacción online, quienes reconocieron que se toman decisiones muy fuertes sobre qué contenidos producir en función de los clics y los tiempos de lectura. Esa situación generó controversias entre los periodistas de papel y de la web, entre qué es periodísticamente importante y qué es lo interesante para el lector (ver capítulo 6). Según Boczkowski y Milchestein (2013), hay una brecha entre aquello que los periodistas consideran “noticiable” y aquello que resulta de interés para la audiencia en función de los clics. De todos modos, los jefes de secciones de papel admitieron que las nuevas formas que adquiere la relación periodista-lector impactaron en las decisiones que se toman durante la fase de selección y edición de contenidos.

Cerrar temprano para no perder la distribución

Tal como fue mencionado, una de las características de toda industria cultural es la innovación constante de su producto y, al mismo tiempo, esa difusión en continuo, esa regularidad de la relación entre producción y mercado que lleva, tal como sostiene Zallo (1988), a su plena configuración industrial e implica procesos y equipamiento industriales para llegar diariamente al consumidor, “como así también de tiempos precisos”. De Mateo y *et al* (2009) hablan de “producto de flujo” porque están sujetos a un proceso productivo continuo, es decir, “una duración muy limitada en el tiempo para cubrir las necesidades de los consumidores, ya que en cuanto han recibido el mensaje, el valor económico del producto deja prácticamente de existir” (2009: 19). Esa necesidad de ajustarse a tiempos cortos y precisos está más marcada en las fases de selección y edición de contenido que en la primera fase de creación y adquisición de contenidos. Más cerca del cierre, más se ajustan las divisiones de trabajo y las economías de tiempo mediante las propias modalidades organizativas como es el *cero stock de tiempo*.

Mientras que en el sistema japonés *Just-in-Time* (justo a tiempo), también llamado Ohnismo e implementado en la industria fabril del automóvil, se controla el excedente de materias primas (cero stocks de insumos) y de personal, y hay autocontrol de defectos ya que se entregan las cantidades exactas para producir, en la industria del diario podemos hablar de un límite máximo del recurso “tiempo” asignado para la producción de determinado contenido o “meta del *cero stock de tiempo*” (Roldán, 2010, 2012).

En los últimos años el *cero stock de tiempo* se constituyó en un control del trabajo cada vez más relevante para los editores. En Becerra, Mastrini y Marino (2012) los periodistas observan como positivo que, en el contexto de la digitalización, la inmediatez en la circulación de la información permita extender los horarios de cobertura. En nuestro caso de estudio también hay tecnologías físicas incorporadas durante el periodo de estudio que permitieron extender los horarios, tal es el caso de las rotativas de última generación que la empresa adquirió en el año 2000, una tecnología más moderna, con

mayor potencia y velocidad en la tirada que además permitió, archivo digitalizado mediante, sacar directamente la chapa y eliminar todo el proceso de pelculado. Es decir, además de ahorrar en costos se ahorró en tiempo.

Ahora bien, según lo observado, en los últimos años la decisión empresarial fue la de cerrar lo más temprano posible, incluso resignando coberturas que en otros tiempos hubieran retrasado el cierre u obligado a una segunda edición. El objetivo es garantizar la primera distribución y no comprometer las ventas, ante una llegada tardía. “En los noventa era muy común hacer segunda o tercera edición con un hecho muy importante. Hoy no te hacen una segunda edición a menos que se muera el Papa. Se perdió cierto prurito de tener la información hasta último momento en nombre de llegar a tiempo al kiosco”, explicó Martín, ex redactor y editor de política.

Si bien la preocupación por llegar temprano a los kioscos estuvo siempre en la industria editorial, entendiendo que toda empresa de comunicación tiene como unos de los objetivos el cumplimiento de los plazos de producción y comercialización, como en cualquier otra empresa (De Mateo y *et al*, 2009), todos los entrevistados coincidieron en que ese escenario, en el cual se acentúa la meta del *cero stock de tiempo*, se blanqueó en 2009, cuando se decidió converger redacciones de papel y online. A lo que agregamos: en un año en que *La Nación* registró la peor venta de ejemplares de los últimos veinte años¹⁴⁸. Cabe recordar una de las características de la industria del diario, en tanto mercancía con un doble mercado (informativo y publicitario). En primer lugar, un mercado previo a la salida del periódico (venta de espacios publicitarios) y en segundo orden un mercado de venta inmediatamente posterior (venta al público). En ese mercado dual, la performance de uno afecta la performance del otro (Picard, 1997). Respecto a la venta de ejemplares, también se da una doble vía: a través de modalidades de suscripción por modalidades de tiempo (venta asegurada y pagada por adelantado) y a través de la compra de ejemplares en los puntos de venta (venta aleatoria en función de la demanda) (Albornoz, 2005). Seleccionamos la siguiente cita de un secretario de redacción sobre la meta del *cero stock de tiempo*:

Hemos ido achicando los horarios de cierre. Cuando empecé a trabajar [en 1996] cerrábamos a la 1 de la madrugada y no había problema en extenderlo más si era necesario, pero hoy a las 24 ya es un escándalo porque hay un proceso industrial que cumplir [...] En 2009 hubo reuniones de todas las secciones para repensar el diario y el proceso del trabajo, cómo mejorar la producción, en general y se resolvió achicar los horarios, cómo hacer todo más previsible, como ganarle tiempo y entender que esto es una industria, que tiene horarios rígidos y que un diario que hoy llega tarde a la distribución no sirve, es diario viejo. Te pasa el camión y si no terminaste, te pasa a la segunda vuelta [Eugenio, secretario de redacción]

Esta meta del *cero stock de tiempo*, por lo tanto, está vinculada con factores tecnológicos, económicos y de cultura profesional. En ese sentido, Emilio, editor de

economía, señaló los motivos que a su entender generaron el apuro por cierres más prolijos y con menos margen de horario:

-[Por qué cerrar más prolijos. La necesidad de llegar al kiosco temprano estuvo siempre]

Sí, siempre estuvo. Pero puede que esté vinculado con que el negocio ya no es tan bueno, ya no se vende tanto, entonces tenemos que ajustar por algún lado, y es una manera de bajar los costos industriales. Siempre estuvo la idea de cerrar más temprano, pero quizás el negocio marchaba y a eso sumale la cultura periodística muy tradicional de “cuanto más tarde mejor”. Esperabas para tener lo último. Hoy parece ridícula. Eso tiene que ver con lo tecnológico: si no salía en el diario a la mañana, a veces no salía hasta el otro día o lo tenía la televisión al mediodía; entonces no podías esperarlo. Hoy, al contrario, está antes que vos [Emilio, editor de economía].

Durante el trabajo de campo se pudo observar cómo las jornadas en las que el diario cerró de madrugada fueron la excepción y no la regla. Las exigencias desde el Departamento de Circulación condicionó los procesos de producción y las economías de tiempo se volvieron cada vez más estrechas, al punto de poner en jaque las guardias nocturnas en la redacción. Así lo explicó el jefe de arte de *La Nación*:

Hoy tenemos el recital del indio que puede ser el recital de rock en Argentina más importante de todos los tiempos y no se lo va a esperar. Te queda un diario viejo, pero hay que tomar esa decisión, llegar antes con información no adecuada o al revés. A la Gerencia de Circulación no les importa cuánto hay que tardar para armar el diario: ellos necesitan que esté en los cañones a las 12 de la noche todos los ejemplares y eso condiciona los tiempos productivos hacia atrás a tal punto que nos estamos planteando si tiene sentido hacer guardia porque hoy sólo esperamos si hay algo eminente y si no está el online. Eso también hace que haya menos gente en los cierres. Ya no queda nadie a la noche [Juan, jefe de arte].

En la misma sintonía que el testimonio anterior, Cristian, quien ingresó a *La Nación* dos décadas atrás, puso el acento también en los cambios vinculados a la cultura dentro de la redacción:

Era una aventura quedarse al cierre. Nos íbamos al bar y jugábamos al ajedrez, al truco mientras esperábamos el diario. A las 2 ya venía el diario impreso porque se imprimía en el piso de abajo. Hoy no se trasnocha; cada uno se va a su casa y quedarse al cierre es un castigo [Cristian, redactor en papel]

Los tres testimonios anteriores demuestran que en las economías de tiempo (sobre todo en la fase de edición) cada vez más hay mayor injerencia el Departamento de Circulación. Esto genera conflictos con los periodistas que tienen que cerrar sus secciones con mucha antelación, a contramano de lo que siempre fueron los procesos de trabajo en una redacción de diario y en relación a la cultura profesional que se mencionaba de “cuanto más tarde, mejor”. Uno de los momentos que algunos periodistas recordaron fue la

noticia de la muerte del tenor italiano Luciano Pavarotti, en 2007. El dato se conoció tras la medianoche y salió solo publicado en la edición online.

Dardo Fernández¹⁴⁹ indicó que la única adrenalina que tenían las redacciones en aquellos años la producían las agencias de noticias. “Los periodistas no tenían otra forma que esperar el cable o averiguar con algún corresponsal. Todo el estrés lo ponían las agencias y la dinámica en las redacciones de diario era más tranquila, comparándola con la que tienen hoy”. Y agrega: “eso de la instantaneidad que mostraban otros diarios nunca lo compró el diario de los Mitre”.

Por su parte, Mario, ex editor de política en *La Nación*, explicó cuánto influyó la competencia del online que lleva a que los periodistas tengan que confirmar sus datos con menos margen de tiempo que antes:

Antes había clavadas y llegadas tarde, pero antes el lector te esperaba en el kiosco. Hoy es una lucha con online porque cuando se te hace tarde vos tenés que estar mirando de reojo para que no te tiren el dato los de al lado [la redacción web]. Si vos estas trabajando todo el día, tenés que cerrar y no confirmás que Bergoglio votó a Menem, online te lo tira con dos líneas y todo tu laburo de ocho horas no sirvió de nada [Mario, ex redactor y subeditor de política]

Sumado a economías de tiempo cada vez más estrechas, la queja de los periodistas, particularmente de los editores, es que fueron incorporando otras actividades que les exigen un esfuerzo extra y que está vinculado con los recursos gráficos que se sumaron en cada rediseño del diario. Los editores aceptan el juego por las mismas condiciones y son conscientes de que hay una sobrecarga de trabajo:

Hoy no le podes tirar al lector 500 líneas y decirle `tomá arréglatelas`, pero todo el tema del diseño es demandante: mayores recursos, piezas, recuadros, mucho más detalles, infografías. Es más trabajo. También fluye mejor, moderniza al diario pero exige mayor trabajo de edición; hay que pensarlo más. A veces lo resolvés bien y otras lo haces más de apuro [Felipe, editor de Política]

Ese límite máximo sobre el recurso tiempo también llevó a que las reuniones de editores sean más expeditivas que lo que ocurría en la década de 1990, que solían durar entre una hora y media y dos. Durante el periodo de estudio hubo cambios de horario en las reuniones editoriales con el objetivo de acelerar los cierres. Incluso, la primera reunión de temario que se realizaba a la mañana, dejó de hacerse. Con el relanzamiento del nuevo diseño del diario en 2012, se ensayó una reunión general entre editores de texto y diagramadores para coordinar el tema “balcones”¹⁵⁰ “pero el *timing* de la diaria abortó la iniciativa.

“Vos viste el otro día lo que fue el cierre, yo solo cerrando páginas, a cuatro manos.

Imaginate si hubieran venido a pedir balcones”, deslizó uno de los diseñadores gráficos durante las observaciones de campo¹⁵¹.

Por otro lado, otra de las tensiones alrededor del *cero stock de tiempo* se genera con las directivas desde el Departamento de Comercial. “Nos piden que cerremos temprano, pero te meten un aviso publicitario a cualquier hora y en cualquier página”, se quejó Raúl, diseñador gráfico. A diferencia de lo que ocurría hace veinte años, hoy no hay límite de horario para que ingrese una pauta, aunque ello implique más trabajo para los editores que se encuentran con cambios cerca de la hora de cierre.

Con tantos años en la redacción, Cristian recordó que “antes la gente de Comercial no entraba a la redacción; no podía hablar con un jefe de sección, salvo que la empresa armara una reunión. Ahora el diario es un producto comercial y el criterio ya no es más periodístico”. Los diseñadores que son los encargados de avisar a los jefes de sección un cambio en “los blancos” reconocieron que hace unos años el horario de cierre para el ingreso de publicidad era de las 14 y se respetaba. “Hoy te aparece un gerente de Comercial que impone reglas en las redacción y es evidente que hay menos injerencia de los periodistas”, apuntó Juan, jefe de arte.

Una de las formas de control de trabajo a partir de la mayor injerencia del Departamento de Comercial se dio con la incorporación de la tecnología DTI, a partir del año 2003. Técnicamente el sistema editorial no permite a los jefes de sección mover avisos publicitarios. Así como los redactores no pueden observar su nota cuando está en edición o corrección, los editores no pueden realizar cambios de las pautas sin antes consultar al área de Comercial. Cada vez que entra un aviso y modifica las páginas, los editores tienen que llamar para negociar el cambio de página. “Pero la última palabra ya no la tienen los periodistas” es una de las frases que más se repitió entre los entrevistados.

Dar prioridad a los avisos publicitarios sobre la hora del cierre suele complejizar los procesos productivos. ¿Cuál es el problema operativo? Si se agrega un aviso de una página, obligatoriamente se tienen que agregar dos páginas, porque se trabaja con pliegos. Así lo manifestó Emilio, desde su rol de editor:

Por dos centímetros de columna, los de Comercial entregan a la madre. Y antes no pasaba. Antes, los diarios les informaban a sus anunciantes que los avisos del día entraban hasta determinado horario y el que no entraba, lo lamento. Eso fue cambiando con los años; cualquiera viene con un aviso, y si tiene un tamaño de media página para arriba, mejor.

¿A quién le das ese espacio adicional, cómo repartís? Ahí comienza el problema porque hay secciones muy “infladas” y no tienen material para agregar [Emilio, editor de economía]

Esas situaciones imprevisibles generan demoras a las que deben responder los editores, a la vez que recurrir a la colaboración de sus colegas (redactores, fotógrafos y diseñadores) para que logren llegar a tiempo. Para muchos entrevistados resolver ese tipo

de problemas implica desplegar creatividad; para otros es flexibilidad laboral en tanto, para cumplir con los plazos de cierre, se debe intensificar el trabajo del equipo y dedicar esfuerzo extra (*código laboral* a partir del control grupal).

Reflexiones del capítulo cuarto

En este capítulo reflexionamos sobre el proceso de cualificación y descualificación de oficios y saberes que –consideramos- afectó tanto a periodistas, como diseñadores y fotógrafos, como así también a los gráficos (los trabajadores de rotativas) que, sin ser objeto de estudio en esta tesis, fueron incluidos porque muchos de los cambios en ese sector afectaron los procesos de trabajo al interior de la redacción, por ejemplo, con la eliminación del armado artesanal, el diseño del diario pasó a realizarse íntegramente en computadora, algunos gráficos se jubilaron y otros se ubicaron en la redacción junto a los diseñadores. Cuestiones gremiales hicieron que volvieran a rotativas más temprano que tarde aunque con tareas diferentes a su oficio, más vinculadas a un trabajo simple, redundante, de supervisión de las máquinas.

En los casos analizados advertimos también que la incorporación de TIC no afectó *per se* la “creatividad” de los trabajadores (que por otra parte no desaparece en forma completa), sino que hubo una confluencia de factores, tales como el límite de tiempo máximo (*código del trabajo* a partir del *cero stock de tiempo*), la reducción de la plantilla de trabajadores y mecanismos de control de trabajo y control laboral, como la aceptación del sector de fotografía a incluir fotógrafos de una firma tercerizada. Si en los noventa, fotografía se nutrió de *freelancers*, en la última década primó la tercerización del área, modalidad que le permitió a la empresa reducir la planta permanente y el ahorro de las cargas sociales. De ese modo, observamos cómo el concepto de asalariado fue perdiendo entidad hacia nuevas figuras flexibilizadas en el campo periodístico (Palomino, 2000).

El *cero stock de tiempo* fue definido, según nuestros ejemplos, no sólo por la inmediatez de la circulación de la información en tiempos de Internet y redes sociales, sino principalmente por la necesidad de no perder la primera distribución del diario. Ante todo, primar el negocio. De ese modo, creemos que hubo una combinación de factores tecnológicos, de cultura profesional de los periodistas y económicos. Las economías de tiempo en el diario fueron cada vez más estrechas, lo cual condujo a los editores a intensificar el trabajo en pos del cumplimiento del cierre (*código laboral*). Pero ello también generó tensiones entre los trabajadores, muchos de los cuales consideraron que la premura por el cierre atentó contra el trabajo creativo y la calidad del producto. Esa meta del *cero stock de tiempo* se acentuó mucho más en la fase de edición y selección de contenidos que en la etapa previa de producción y una tecnología que colaboró con esos cambios fue el programa de edición DTI, que permitió eliminar fases del proceso de trabajo y controlar toda la cadena, incluidos los tiempos de redacción de los redactores. El objetivo

de garantizar la primera distribución y no comprometer las ventas fue cada vez más prioritario y tuvo consecuencias palpables al interior de la redacción.

En este capítulo también describimos el costado estandarizado, más propio de la lógica de producción taylorista y la dimensión más creativa de la industria del diario. Mientras que en el sector de rotativas los procesos fueron más redundantes y fueron mutando a la automatización, prácticamente plena con la incorporación de tecnologías digitales, en las tareas que se llevaron adelante en la redacción se destacó el trabajo aleatorio, a pesar de que el producto fue cada vez más planificado y controlado, como los propios protagonistas lo reconocieron y como pudimos observar durante las jornadas de campo. Esto está vinculado con los rasgos de las industrias culturales ya apuntados en los capítulos 2 y 3.

Por otro lado, la mayoría de los actores reconoció una afectación al trabajo creativo, vinculado principalmente con economías de tiempo. Respecto a los cambios en los procesos de trabajo a partir de la utilización de nuevas tecnologías, los testimonios de los diseñadores gráficos fueron muy diferentes respecto a periodistas y fotógrafos. La mayoría (como excepción podemos mencionar las declaraciones de Juan) coincidió en que el contexto digital posibilitó más recursos y herramientas que alentaron su trabajo creativo y un mayor peso de los diseñadores en las decisiones editoriales.

Capítulo 5

LOS PROCESOS DE TRABAJO EN LA REDACCIÓN ONLINE

En este capítulo, que se compone de varios apartados, analizaremos los procesos productivos y de trabajo de la *lanacion.com*. En primer lugar, presentaremos una breve descripción de la organización en el área de *breaking news*, un organigrama básico y las principales tecnologías que disponen trabajadores y personal jerárquico. Luego nos focalizaremos en el análisis de las divisiones del trabajo, las economías de tiempo y las transformaciones en el contexto de la digitalización. Analizaremos en qué medida se afecta al trabajo creativo a partir de la aplicación de TIC y la meta del *zero stock de tiempo*. Las preguntas que buscamos responder son: ¿Qué es trabajo creativo para los actores principales?; ¿hay lugar para el trabajo creativo durante la jornada laboral?; ¿existe trabajo fuera de la redacción, en horario no laboral? Por otro lado, en estas páginas buscamos responder si hay algún tipo de control mediante tecnologías, interesan principalmente los sistemas de métrica (utilizados para medir, entre otras variables, la cantidad de visitas y el tiempo de lectura) y la herramienta de administración de contenido. Por último, en función de los objetivos señalados, analizaremos el rol que cumplen los editores con conocimiento en SEO (*Search Engine Optimization*), incorporados en *lanacion.com* a partir de 2011.

5.1- Del proceso productivo y del trabajo en la redacción online. La división del trabajo y las principales tecnologías aplicadas

El recorrido que se propone a continuación tiene como objetivo analizar la organización del trabajo de la redacción online. Para ello partimos de reconocer diferentes etapas de la evolución de la web, descritas previamente en el capítulo 2. Es necesario aclarar que no nos detendremos en describir y analizar cada rol en la redacción *online*, por dos motivos: en primer lugar, porque algunas tareas no se concentran en la redacción central durante el período de estudio, como es el caso del manejo de las redes sociales que al cierre de esta investigación dependían del Departamento de Comercial; por otro lado, por tratarse de un organigrama tan dinámico como la industria del *online* en sí misma: como ya señalamos, se trata de un proceso aún en desarrollo en la industria de los medios de comunicación, en general, y en el diario *La Nación*, en particular. No podemos dar por concluida una industria que está en pleno crecimiento mientras se escriben estas páginas. De todos modos presentamos un cuadro y un organigrama básico para comprender a los trabajadores involucrados y sus principales funciones en el siguiente cuadro (Nº 2):

Principales trabajadores involucrados, economías de tiempo y funciones básicas

• **Redactores.** Además de estar pendientes de la actualización y de la producción, los redactores cumplen una función de “auditores de radio”, es decir, chequean constantemente los programas radiales (principalmente en el turno mañana), la televisión, las agencias de noticias, los portales de la competencia y las plataformas de redes sociales. En los últimos años, sumaron otra tarea: la supervisión, en tiempo real, de los sistemas de medición como el clic tracker o el chartbeat. Hacen la edición de sus propias notas. Trabajan en 3 turnos rotativos de 8 horas.

• **Editor. Turno mañana.** Estos editores son los responsables de cambiar la *homepage* (ir quitando la información del *print* volcada a la madrugada con la primera actualización). Armar la *homepage* implica decidir qué plantillas usar en función de los temas, qué ubicación tienen las notas, si va con fotos, si se agregan links, editar los títulos. Absorben mesa de noticias y están pendientes del monitoreo, sobre todo de la radio, las plataformas de redes sociales y otros portales. Además, controlan las mediciones en tiempo real, por lo cual se convierten en editores de audiencia, dedicados a pensar y jerarquizar temas en función de los que muestran los sistemas de métricas y el lenguaje SEO. Son el nexo

entre los redactores y los secretarios de redacción. Las economías de tiempo se acercan a la meta de cero stock de tiempo, sobre todo en el horario del prime time (de 9 a 12 horas).

• **Editor (turno tarde).** Se encargan de actualizar la *homepage*. Las radios no son la principal fuente sino las plataformas de redes sociales, la televisión, los portales de la competencia. Controlan las economías de tiempo de los redactores y las mediciones en tiempo real, por lo cual se convierten en editores de audiencia, dedicados a pensar y jerarquizar temas en función de los que muestran los sistemas de métricas y el lenguaje SEO. Son el nexo entre los redactores y los secretarios de redacción.

• **Editor. Turno noche.** Actualiza la *homepage* y trabaja en combinación con los operadores de contenido para la edición del día siguiente. No están tan preocupados por las mediciones como ocurre en los turnos de mañana y tarde y, por lo tanto, del lenguaje SEO. Las economías de tiempo son más flexibles que en los turnos mañana y tarde.

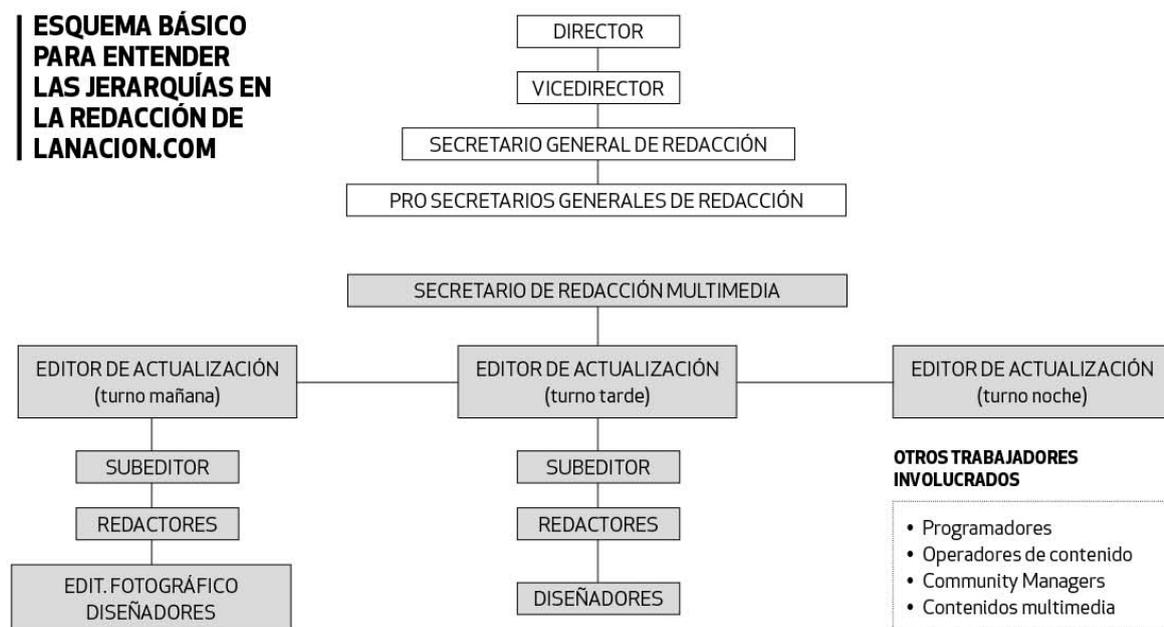
• **Subeditores:** Responden al editor para el armado de la *homepage* y el control sobre los redactores. No participan de las reuniones de temario (excepto cuando el editor tiene franco y se hacen

cargo de la sección). También están pendientes del monitoreo constante de plataformas de redes sociales, portales de la competencia, sistemas de métricas y el lenguaje SEO.

• **Editor en fotografía:** Su principal función es seleccionar la imagen más adecuada para ilustrar la nota. Se conecta con los fotógrafos que realizan coberturas y transmiten en forma remota. Retocan las fotos, es decir, las ajusta (luces y sombras, por ejemplo). Es poco frecuente que realice retoques básicos como el recuadro ya que esa tarea la llevan a cabo los propios redactores y editores. Durante el período de estudio no tuvo fotógrafos a cargo, debido a la disminución de la plantilla y la tercerización del servicio ya mencionadas.

• **Diseñadores web.** Su principal tarea es resolver gráficos e infografías para online. Trabajan con altas visualizaciones, es decir, cómo mostrar de manera sencilla un gráfico a partir de toda la información que le acerca el periodista o el grupo de La Nación Data. En ese sentido es un trabajo muy similar al que hacen los infógrafos en papel. No se encargan del diseño de las plantillas de la *homepage*; esa tarea está a cargo de los programadores.

ESQUEMA BÁSICO PARA ENTENDER LAS JERARQUÍAS EN LA REDACCIÓN DE LANACION.COM



Fuente: elaboración propia

A partir de las entrevistas realizadas, las jornadas de observación y la bibliografía consultada sobre el periodismo digital en Argentina¹⁵², presentamos a continuación las principales herramientas de las que disponen los trabajadores y personal jerárquico del online y que iremos profundizando a lo largo de todo el capítulo.

Además del hardware, obviamente, en la redacción *online* utilizan software de edición, el programa *Content Manager System* (CMS), que difiere al utilizado en papel y que permite crear, editar y publicar en el sitio web. Otros softwares utilizados, principalmente por los redactores y editores, pero también por los diseñadores, es el sistemas de medición de audiencia. Lógicamente se utiliza Internet, en los siguientes niveles (Zuckerfeld, 2010): a) red social, b) contenidos o información digital, c) buscadores, *World Wide Web*, email, aplicaciones de mensajería instantánea. Por otro lado, todos los entrevistados reconocieron utilizar teléfonos inteligentes, con chip de datos. Sin certificado de defunción todavía, los televisores siguen siendo una de las herramientas utilizadas en las redacciones digitales, en tiempos donde las redes sociales como Facebook y Twitter comenzaron a emitir en vivo espectáculos con excelentes resultados (Becerra, 2016).

Por otro lado los editores utilizan, desde el 2011, doble monitor con el objetivo de realizar varias tareas al mismo tiempo: si en una de las pantallas controlan el sistema de métrica, las plataformas de redes sociales o los portales de la competencia; en el otro monitor tienen abierto el publicador, desde donde controlan todo el flujo de la información y las economías de tiempo.

El software de edición es el *Content Manager System* (CMS), que concentra todo el proceso de gestión y publicación en online y contiene en su arquitectura tres plantillas: la *homepage* (1), la plantilla para la creación de la nota (2) y un módulo con el listado de todas las notas (3). Del mismo modo que quienes están en el área de “desarrollo del producto” hacen los cambios por plantilla¹⁵³, también redactores y editores trabajan por módulos. Así, el redactor escribe sobre un módulo (2) que visualmente tiene una lógica similar a la de las maquetas utilizadas en el diario papel, luego carga la nota en el publicador; el editor observa que aparece cargada en el sistema (3); la toma y la ubica en la *home* (1). Además de ser una herramienta de publicación, el CMS permite exportar fotos, documentos, sistemas de métricas, tablas de estadísticas o “embeber” de redes sociales, es decir, insertar los posts tal cual se publicaron sin necesidad de que el periodista sepa de lenguaje de programación. Es también una herramienta de gestión de contenido para clasificar la información y el control sobre los procesos de trabajo, tal como profundizaremos en las próximas páginas.

Una vez presentado el cuadro con los principales trabajadores y funciones, y las principales herramientas utilizadas nos introduciremos en el análisis de los procesos del trabajo, sus economías de tiempo, el tipo de control predominante en la redacción web y la apropiación que hacen los actores principales de las tecnologías. Para ello, seguimos criterios abordados por Zallo (1988: 68-69), tal como lo hicimos con la industria de la

prensa escrita. Esto es: la tecnología empleada; la continuidad o discontinuidad de la relación entre producción y mercado; el nivel de integración del trabajo cultural en la industria y el principio dominante que ordena el proceso de trabajo, en palabras del autor, si es autonomía, cooperación, especialización, mecánico, taylorista, fordista o neotaylorismo. Al mismo tiempo, contemplaremos los *códigos del trabajo y códigos laboral* (Roldán, 2010, 2011) puestos en práctica en la elaboración de los contenidos online, que repercuten en las tareas de los trabajadores y de personal jerárquico.

La meta del *zero stock de tiempo*, los horarios flexibles y la productividad

Las entrevistas realizadas y lo observado *in situ* nos permiten establecer que las fases que analizamos en la producción del diario como producto cultural - creación y adquisición de contenidos, selección y edición de contenidos y diseño y diagramación (Picard y Brody, 1997)¹⁵⁴- no pueden aplicarse estrictamente al online. En primer lugar porque se trata de una industria de lógica de flujo continuo, es decir, la necesidad de dotar contenido nuevo en forma permanente a la *homepage*.

En su organización lo que rige es una dinámica “desordenada” de producción, bajo la lógica de “agregación de noticias” (Wahl-Jorgensen, 2014), especialmente cuando surge una noticia *breaking news*: 1) se publica un título y una bajada; 2) se chequea la información y se adquiere material para completar ese título; 3) se construye la nota; 4) se edita; 5) se actualiza. Es decir, las notas son “astilladas”, desagregadas, ya que se van actualizando a lo largo del día; va cambiando el eje de la noticia y añadiéndose notas asociadas. Cuando se trata de noticias de último momento y de relevancia editorial, la redacción de una única nota es una producción colaborativa. Tal como pudimos observar en el trabajo de campo, los redactores y editores trabajan sobre el mismo tema y se reparten las tareas sobre la marcha: chequeo de información, chequeo de portales de la competencia, desgrabación en tiempo real de una entrevista radial o televisiva, “curación” de la nota (a ese material en bruto se le agrega información nueva, links asociados, fotos o videos). Un ejemplo de “astillamiento” se da cuando el editor le pide a un redactor que le envíe un par de párrafos armados sobre lo que desgrabó de la radio. El editor lo toma, redacta lo que falta, le coloca un título y bajada y lo publica en tandas. Otro ejemplo de “astillamiento” son las notas publicadas en papel a las que se les agrega información de otros canales, situación que suele tensionar los procesos de trabajo entre una y otra redacción (ver capítulo 6). Esa organización demuestra que los trabajadores pierden el control de todo el proceso productivo, de la autonomía y seguimiento, incluso de su propio producto, ya que sólo ejecuta una parte del proceso global de producción (Zallo, 1988; Palomino, 2000; Bolaño, 2005; Tremblay, 2011).

Esa organización laboral está en directa vinculación con las economías de tiempo. Y

en este punto nos detendremos. La prensa online tiene una alta rotación del ciclo productivo y eso hace que la hora de cierre, propia de la industria de la prensa escrita, desaparezca. Esa rotación del ciclo productivo fue cada vez más intensa, a lo largo de las distintas etapas por las que atravesó la redacción web. Consideramos que desde la empresa se apunta a un límite máximo de tiempo para la producción, lo que hemos señalado como una meta del *cero stock de tiempo* similar al modelo de organización productiva conocido como toyotismo o *Just in Time (JIT)*¹⁵⁵, basado centralmente en la organización de flujo continuo, fabricación al ritmo del cliente y la búsqueda de los cinco ceros: cero defectos en las partes, cero daños en las máquinas, inventario cero, retraso cero, papeleo cero; de modo que los trabajadores no tienen margen para el error en la producción porque no hay insumos de reservas (se entregan las cantidades necesarias para la producción). Este modelo fue pensado para la industria automotriz y, por lo tanto, no se condice en forma completa con las formas de organización productiva y del trabajo de las industrias culturales; a efectos de responder a nuestros objetivos, sí tomaremos el concepto de *cero stock de tiempo*, como tiempo límite o control interno del tiempo para la realización y publicación de las notas. Teniendo en cuenta la altísima rotación del ciclo productivo y en un contexto de abundancia de canales y dispositivos tecnológicos, nos preguntamos cómo los periodistas tabican/seleccionan/priorizan la información; escriben; editan y publican.

Seleccionamos las siguientes apreciaciones que dan cuenta de cómo la velocidad exigida en *lanacion.com* tiene consecuencias sobre la subjetividad de los entrevistados. Para ello registramos testimonios, con diferentes perfiles, con trabajadores en actividades y ex trabajadores, y con periodistas que pasaron por el online y hoy se encuentran en papel. Empecemos por aquellos entrevistados que naturalizan esa lógica de economías estrechas con la justificación de que la plataforma es en sí misma *fast forward*:

*El online no es un trabajo salubre para hacer durante mucho tiempo. Estás todo el tiempo en el aire y planificás a 150 kilómetros por hora. No tenés tiempo y siempre te están faltando cosas para hacer, mejorar o cambiar, pero así es la naturaleza de este medio, vos tenés que entender que si te pido que dejes lo que estás haciendo no es porque soy un mal tipo sino porque se cayó un avión [Paul, ex editor online]*¹⁵⁶;

*Yo estoy mirando televisión, mirando Twitter, agencias y al mismo tiempo estoy teniendo conversaciones con redactores y superiores, he llegado a tener 16 conversaciones abiertas. A mi encanta la adrenalina, estar todo el tiempo pumppumpum porque siempre trabajé de eso y considero que la noticia de hace dos horas es una noticia vieja [Manuel, sub-editor turno tarde]*¹⁵⁷

A diferencia de Manuel que dice disfrutar de la adrenalina que el online imprime sobre su subjetividad, están quienes consideran que hay una meta de *cero stock de tiempo* excesiva, con una carga negativa sobre el trabajo del periodista:

Es un ambiente que a la velocidad se le suma estar mirando la competencia, la tele, la radio, mirando twitter, el clic tracker. Aprendés a trabajar casi alienado. En un momento pidieron levantar lo más rápido posible lo que ocurría entre las 6 y las 9 de la mañana, entonces los redactores éramos un ejército de auditores de radio [...] La Nación está asociada al servicio Ejes158, pero se dieron cuenta que va muy lento, entonces, bueno... que lo tomen los redactores. Para mí eso es directamente flexibilización laboral [Laura, ex redactora de online, actual redactora en papel].

Más allá de las divergencias en las opiniones, todos quieren cumplir con esas economías de tiempo (*código laboral*). Tomemos una frase de Laura, quien cuestiona esa velocidad exigida: “hay tiempos muy de cadena de producción; me voy a almorzar si mi compañero llegó. Si se atrasó en el micro o se fue a hacer una nota no puedo ir a almorzar, porque la actualización no puede abandonarse”. Hay colaboración de parte de los trabajadores para que el portal siga con su flujo habitual.

Otro punto en que existe consenso: en *LaNacion.com* la demanda por reducir los tiempos se fue dando en forma progresiva desde 2001, en que la redacción web comenzó a desarrollar contenido propio, y se intensificó a partir de 2009 con la decisión de lanzar la llamada convergencia de redacciones y con la explosión de las redes sociales.

Sobre esa meta del *cero stock de tiempo* seleccionamos el siguiente diálogo entre un editor del turno mañana y uno de los redactores, durante nuestra observación¹⁵⁹:

-Editor: Me falta una nota. Cualquier cosa

-Redactor: Tengo tema dólar.

-Editor: ¿Cuánto demorás [en terminarlo]?

-Redactor: Cinco minutos

- Editor: Es mucho. No me sirve.

-El editor al rato vuelve a preguntarle al mismo periodista: ¿Con qué estás Dieguito? que te tengo extraviado

En la medida en que hay controles directos sobre el ritmo de producción se puede hablar de *código laboral*. Y es aplicable, además, en tanto los tiempos de actualización requeridos son motivo de mayor estrés laboral que implican errores, frustraciones y autocontrol:

Hay días en que tenés errores por estar quemado y eso se tolera en el online a favor del tiempo. Si no salís rápido te aparece una ventanita de tu jefe que te pregunta: ¿qué pasó con esto? ¿Lo tenés? ¿Salimos? ¿Te pongo una foto? O te dicen “ya lo tiene Infobae”¹⁶⁰ [...] Un día heavy escribís entre ocho y diez notas. Depende de la cantidad de gente. De viernes a lunes hay franco y los lunes somos tres personas y a veces somos dos. Ese día te hago 10 notas [Blanca, redactora online, turno tarde];

Te piden todo “ya” y “cuanto falta, cuanto falta” es la frase típica que vas a escuchar en la redacción. Y por ahí lo tenés en la nuca a tu jefe. Además, ellos lo ven: ninguno de nosotros se toma demasiado recreo, porque no tenés tiempo. ¿Sabés la cantidad de veces que me pasó que son las 11 de la mañana y quiero ir al baño y no tuve tiempo de ir? Por momento sentimos que somos esclavos (risas).

[¿Cuántas notas llegaste a hacer en un día?] Llegué a hacer 17, 18 notas en un día, aunque no es lo mismo que en papel. En online picás mucho cable, es más caliente, más conciso. Cuando hay poca gente muchas veces me pasa que tengo tres o cuatro notas abiertas, o sean, cuatro pestañas abiertas en la misma pantalla con notas a las que le puse el título, la bajada y la foto y tengo que escribirlas casi al mismo tiempo. Te quema la cabeza porque a eso le sumás que estás con la radio, la televisión, los otros portales... [Tobías, redactor turno mañana]¹⁶¹

El autocontrol (*código laboral*) se aplica en tanto los redactores reconocen que se trabaja a un ritmo frenético, que es un trabajo estresante, que se intensifica en aquellos días con menos cantidad de personal y que se evita el “tiempo muerto” para cumplir con los plazos de actualización. Este último escenario (poco tiempo de ocio) fue una expresión recurrente entre los entrevistados, tanto entre redactores, como editores, diseñadores y fotógrafos. Cuando la redactora destaca que tiene a su jefe presionándola con la publicación, bajo la advertencia “ya lo tiene Infobae”, el redactor deja de tener el control sobre su producto. No tiene tiempo para corregir, para agregarle valor a su nota. No hay control sobre los tiempos de su trabajo. Hesmondhlagh y Baker (2011) señalan que más allá de que la autonomía en los empleos siempre es limitada, “en las IICC son pocos los trabajadores creativos que tienen control sobre los productos en los que ellos están implicados, principalmente en cómo ellos son distribuidos, mercantilizados y publicitados” (2011: 220).

Como señalamos, en relación a la exigencia de actualizar cada vez más rápido, los testimonios de redactores y editores son coincidentes. En cambio divergen de lo que opina el secretario de redacción multimedia, quien considera que por tratarse de la cabecera digital de un diario “prestigioso como *La Nación*” priorizan el chequeo de información y no la inmediatez de publicación:

*Yo prefiero demorar cinco, diez minutos y chequear nosotros de primera mano que tirar la información porque lo está dando la televisión. Primero porque si *La Nación* falla, no es lo mismo que si *Clarín* o *Infobae* falla. Si lo lee en *La Nación* es porque efectivamente ocurrió y el margen de error tiene que reducirse a cero. Después es un tema de percepción del lector, no siento que eso me vaya a afectar las visitas. Y en tercer lugar porque los procesos de filtro y chequeo los tenés que aplicar igual. Una fuente sola no vale [Lucas, secretario de redacción multimedia].*

Lo que observamos durante nuestra jornada de campo y lo que nos reconocieron los periodistas objeto lo expresado por el secretario de redacción. Perder la primicia y salir más tarde que la competencia se entiende en términos de frustración y derrota, así lo manifiesta, por ejemplo, Manuel, en su rol de subeditor:

Si Infobae lo tiene, mi jefe me quiere matar y aunque sea un tema de cable hay que sacarlo ya; te quema. Entonces no sé si es tan real que murió la primicia. Es ridículo que dé lo mismo. Lo tengo que tener yo antes porque imagínate que un lector entre a Infobae y no lo tengamos nosotros. Es una frustración que ellos lo tengan antes que nosotros. Y si es un jefe mío que venga y me diga: “no, vos subila tranquilo”. Es mentira, nadie te va a decir eso. Si tu jefe te dice “mira lo que tiene Infobae”, ya estamos en problemas. Perdí [Manuel, sub editor turno tarde].

Ahora bien, en qué redunda esa meta de *cero stock de tiempo*, ese control que ejercen los editores sobre los redactores para acelerar los tiempos de producción, para priorizar todo lo que sea *breaking news*. Principalmente en tres escenarios: a) flexibilización ante el chequeo de la información (Rost y Bergero, 2012; Luchessi, 2013), b) producción exclusivamente *in house* o “periodismo sedentario” y afectación a la producción propia (Boczkowski, 2010) o al trabajo creativo de los actores involucrados, sean periodistas o diseñadores.

Si bien a los fines de esta investigación nos interesa focalizar en el trabajo creativo, nos detendremos en algunos aspectos de los puntos a y b. En primer lugar, en las entrevistas hubo constantes apelaciones al costado simbólico que implica trabajar en *La Nación* y la tensión que genera el detrimento del chequeo “en un diario serio, tradicional”. Tomamos el siguiente testimonio de una ex redactora:

Para lanacion.com, como hija de La Nación, el chequeo de fuentes siempre fue indiscutible. Una verdad revelada: antes que la velocidad estaba la calidad de la información. Lamentablemente en los últimos años estas dos lógicas empezaron a competir, de manera tal que ahora la velocidad pasó por encima a la calidad y me consta que el chequeo en la información dejó de ser prioritario. Me acostumbré a trabajar a ese ritmo de locura total. Aprendí a chequear las cosas muy rápidas, más allá de que después el chequeo perdió identidad. Yo he tenido peleas con editores porque querían mandar algo porque lo tenía Infobae, y yo quería chequear porque era un tema delicado [Laura, ex redactora online; actual redactora en papel]

La entrevistada asume que la velocidad (cada vez más influyente en los modos de producción del online) motivó la falta de chequeo y, por ende, afectó la calidad del producto. Surgen contradicciones en su testimonio que podrían materializar un escenario común: el de resistir esas lógicas (“he tenido peleas con editores...”) y el de aceptarlas (“me acostumbré a trabajar a ese ritmo de locura total”). En este tipo de situaciones, prima el bajo nivel de autorregulación que existe en términos éticos (Becerra, Mastrini y Marino, 2012) y queda implícito que el chequeo será un esfuerzo personal. Es decir, se pone en juego el *código laboral* que define las actitudes del *saber ser*, el comportamiento correcto que coincide con la definición de prácticas y potencialidades “creativas” de acuerdo a gerentes y trabajadores (Roldán, 2010).

Como demostró Boczkowski (2010), la presión temporal para el común de los periodistas deja poco espacio para la reflexión y conduce a la abundancia de fuentes tercerizadas, de modo que la información pasa por menos filtros. Algunos periodistas asumieron que el chequeo no puede ser el mismo que en la industria del papel y dependerá de la temática. “Una fuente tenés que tener. Si es un tema más escabroso, lo chequeás dos veces. Tres veces, imposible”, reconoció Vera, subeditora en turno mañana. Otro periodista apuntó a la necesidad de cambiar la lógica del trabajo:

Los redactores siempre tuvimos a favor el argumento de que somos La Nación y que no se puede dar el lujo de publicar cosas que no son y que es preferible salir más tarde que salir mal. Además estoy convencido de que salir primero no le importa a nadie; ningún sitio gana o pierde audiencia por salir cinco minutos antes; el concepto de primicia sólo nos importa a nosotros [los periodistas] y a nadie más [...] También tiene que haber un cambio de lógica. Si murió alguien en la ruta y está declarando en televisión el tío de la víctima, utilicemos eso como fuente y no esperar comunicarnos con el director médico del SAME [Tobías, redactor turno mañana].

Respecto a la producción puertas adentro, hubo una queja generalizada de los periodistas respecto a la normativización que imponen desde la empresa a llevar a cabo los procesos de organización del trabajo en la redacción, escenario que se acrecentó en los últimos años. En las siguientes citas, los redactores exponen ese control y reconocen que invierten mucho tiempo de su ocio y realizan trabajo fuera del horario laboral cada vez que necesitan hacer una entrevista o cubrir un evento:

Estamos controlados, es como una escuelita. Todos controlan a todos. Por poco no marcamos tarjeta. Si te parás mucho tiempo, te sentís mal. Sentís que tenés la mirada ahí. De hecho si te parás mucho tiempo, la pregunta de tu editor es “¿dónde estás?” O te dice en tono de chiste: “¿qué pasó que te sacaste el grillete?” Una metáfora de nuestra realidad. No es mi ambición salir a corretear con un micrófono por la ciudad, pero aunque sea quiero poder salir a hacer una entrevista. [¿La haces en horario extra laboral?] Lo hice. Pero después de unos años decidí no hacer más trabajo fuera de mi horario porque eso nadie te lo paga ni te lo valora, entonces ahora tengo que hacer constantes negociaciones con mi jefe [Blanca, redactora online]¹⁶²

En el mundo online no existe decirle al editor “me voy a tomar un café con pirulo”. Si vas afuera a tomar a un café es porque a la vuelta “me vas a traer una nota que mida”. Eso es lo que te dicen. No existe el tiempo para construir la relación con la fuente y la tenés que hacer fuera de tu horario de trabajo. Yo utilicé mucho de mi tiempo de ocio para conseguir entrevistas [...] Para poder salir a hacer cobertura tenía que hacer lobby durante mucho tiempo, convencer de por qué era importante que ese día estuviera en el Congreso de la Nación y no tecleando en mi computadora pero hay un decisión editorial de trabajar puertas adentro [Laura, ex redactora del online]

En el primer testimonio, el *código laboral* se evidencia en tanto hubo, durante el período de estudio, un control directo de los editores sobre la presencia/no presencia de

los redactores en su lugar de trabajo: “Estamos controlados, es como una escuelita” es un ejemplo de control simple. Respecto a este punto, durante las horas de observación fue notoria la diferencia entre papel y online respecto al ocio. Dicho en otros términos, en online los tiempos fueron más estrictos y controlados¹⁶³, por ejemplo el horario de ingreso, a diferencia del *print*, pero paradójicamente también hubo una adaptación al horario flexible con la consecuente sobrecarga de trabajo. De ello también se deriva que aunque el esparcimiento esté incluido (por ejemplo con la hora que tienen para el almuerzo y con espacios comunes como la cafetería, en el propio piso de la redacción), no esté reconocido o “bien visto” dentro del propio horario de trabajo, como los testimonios anteriores señalan.

Al reconocer el trabajo fuera de horario, de aceptar esos mecanismos (“invertí mucho de mi tiempo de ocio para hacer entrevistas”) consideramos que se despliega el *código laboral*. Ahora bien, los entrevistados coincidieron en que hubo, principalmente en los últimos años, un control directo respecto a la presencia en la redacción; en cambio fueron más dispares los testimonios sobre el control en términos de exigencia de producción fuera del horario laboral. En muchos casos lo que primó fue “un saber ser”, un comportamiento correcto del trabajador, el esperable por su rol en la cadena de producción, con el nivel de compromiso con la empresa (Roldán, 2010), un autocontrol más que un mecanismo de control directo y simple de los jefes hacia los trabajadores.

Otros comportamientos correctos del personal están vinculados con el esfuerzo de realizar un trabajo para el cual no se les paga. Brindaremos un ejemplo que se repitió en las entrevistas, de quienes ingresaron como operadores de contenido y aspiraban a trabajar como periodistas, estar regido por el Estatuto y entrar efectivamente a la plantilla de *La Nación*. Esto era, en definitiva, dejar un trabajo más redundante (copiar y pegar la versión *print* en la web) para hacer un trabajo más creativo:

[Como operadora de contenido] No había obligación de pensar y hacer notas pero yo quería trabajar como periodista, quedar en La Nación, entonces hacía notas fuera de la redacción porque el trabajo operativo no te lo permitía y no ibas a estar llamando a una fuente a las 2 de la mañana. Yo hice buena letra durante toda la pasantía pero la realidad es que ingresé porque se abrió un hueco a la noche como redactor cuando eliminaron el puesto de subeditor, en 2011 [...] Estaba dispuesta a trabajar gratis cuando entré. Es el prestigio, lo que aprendés y la gente te dice “ahh... trabajás en La Nación; qué bien” y por ahí vos estás a la noche cortando bulones con dos tipos. Yo ahora me informé más sobre los derechos que tenemos pero recién ahora. Y sé que los chicos que están a la noche no, y los que recién entraron tampoco. Ellos ni siquiera se paran para ir a comer [Blanca, redactora turno tarde]

En este punto volvemos sobre el factor simbólico que mencionan los entrevistados. Laura, ex redactora online, señaló que “la clave que explica por qué el umbral de resistencia es muy alto, es que es toda gente joven y principiante que ve el online como una oportunidad, porque está en el diario *La Nación*, porque está aprendiendo”. Esta

explicación fue reiterada por muchos entrevistados. Esa aceptación para llevar adelante los *códigos del trabajo* (las economías de tiempo o determinada aplicación de TIC) es lo que denominamos autocontrol y control grupal (*código laboral*). Pero periodistas con varios años en la redacción también se adaptaron a esa lógica:

A veces me dicen “no sé cómo puedes escribir con esta locura”. Es una cuestión de costumbre, de actitud también. Si esa entrevista que tenías pensada hace un montón te la dan a las cinco o seis de la tarde y yo salí del diario a las tres y bueno...sí la querés hacer, tenés que ir. Es un laburo diferente, no es que bajás la persiana y ya está [Vera, sub editora turno mañana].

Trabajar fuera del horario implica sumar horas extras que, en palabras de la delegada gremial de *La Nación*, “no se pagan desde hace muchos años”. Ello ocurre tanto en papel como en online. La diferencia es que en la plantilla de los periodistas de la web la extensión de la jornada de trabajo está establecida en ocho horas y los trabajadores aseguran que jamás se les reconoció desde la empresa esa hora extra que hacen diariamente; menos aún el trabajo que realizan fuera de la redacción. Vale destacar que no hay normativa exclusiva para la prensa online. Los periodistas, diseñadores y fotógrafos de la web están encuadrados bajo el Estatuto del Periodista Profesional y el Convenio de Prensa Escrita y Oral 301/75. El artículo 34 del EPP establece:

El horario que se establezca para el personal periodístico no será mayor de treinta y seis horas semanales. Cuando por causa de fuerza mayor o la existencia de situaciones propias de la profesión, se prolongue la jornada determinada precedentemente, se compasará el exceso con las equivalentes horas de descanso en la jornada inmediata o dentro de la semana, o se pagarán las horas extras con recargo del cien por cien. Las horas extras no podrán exceder, en ningún caso, de veinte mensuales [Ley12.908]

Más allá de lo económico, hay una dimensión simbólica que entra en juego y hace que la extensión de la jornada de trabajo no se visualice como negativa en todos los casos. Como señalamos en el marco teórico, medir el tiempo de la creación de una nota es complejo. Los editores pueden exigirles a los redactores premura y los redactores podrían “marcar tarjeta” en la redacción pero estipular el tiempo de realización de una nota, como si se tratara de una fábrica automotriz, es complejo en los procesos de trabajo de las industrias culturales. Por más que se organicen turnos rotativos es frecuente que los periodistas hagan más horas de las que reza el contrato laboral y pocas veces se compense ese tiempo extra. En este punto volvemos sobre la diferencia que realiza Dantas (2011) entre el tiempo fabril que tiende a la redundancia y el tiempo sígnico o aleatorio. En los productos culturales el tiempo está sometido a las incertezas de los ensayos, de las búsquedas, de la prueba y el error, de la expectativa por el resultado. ¿Cuánto demanda conseguir un dato, escribir una nota? Es difícil mensurarlo, señala

Dantas (2011). Aparece así una contradicción en la organización del trabajo en el online en tanto se aspira al *cero stock de tiempo* en una industria que requiere de trabajo creativo y, por lo tanto, se supone que es necesaria una organización no excesivamente rígida en cuanto al control de los periodistas para conseguir la información (De Mateo y *et al*, 2009). En el siguiente testimonio, un periodista reconoce la situación de insatisfacción y sufrimiento que le generaba la lógica organizacional en la web:

Todo lo que es producción personal, todo lo que es material extra a las actualizaciones, los del punto.com te van a admitir que se elaboró fuera del horario de trabajo. Como subeditor en ese momento lo sufrí muchísimo, fue el peor año y medio de mi vida. El otro editor sostenía que salir a la calle no tenía valor, que podíamos actualizar minuto a minuto desde acá, entonces terminabas haciendo la producción en tus tiempos libres. También hubo obstáculos desde arriba; subía un secretario de redacción y le decían: queremos que haya más gente acá [Rafael, ex editor de online, actual redactor en papel]¹⁶⁴.

Ahora bien, Rafael también cuestionó el rol de algunos redactores por no querer realizar un esfuerzo extra, lo que llevó, según su apreciación, a que la logística de la diada actualización constante y producción funcionara sólo un mes: “la postura de algunos redactores a mí me desilusionó mucho porque para salir a la calle y no aflojar con la actualización minuto a minuto, requería el esfuerzo de todos”, apuntó. Su frase vuelve a poner en la superficie dimensiones como la pasión por el trabajo que se realiza, la identificación en su rol de editor, el desafío periodístico, que se constituyeron como elementos simbólicos que lo retuvieron durante un lapso de un año, a pesar de ser el “peor año” de su vida, hasta que decidió renunciar a su cargo y pedir el traslado a la redacción papel.

La extensión laboral entre los periodistas de la web no está vinculada solamente con el trabajo realizado en la cobertura de un evento, la realización de entrevistas o el contacto con fuentes; también con las tareas de redacción y edición. Si bien hay entrevistados que sostienen que el llamado teletrabajo no es compatible con los tiempos de una redacción online, varios redactores reconocieron terminar las notas en sus casas y cargarlas en forma remota, una posibilidad técnica que se habilitó en los últimos años para los redactores:

El acceso remoto existe. En algún momento no se podía. Sólo en los casos en que te ibas a hacer cobertura afuera te daban una computadora asociada al sistema del diario. Después pasaron al sistema de usuarios permitidos y hoy ya está abierto para todos. No te digo que lo hacemos todos los días porque el trabajo a viva voz es necesario en una redacción, pero yo terminé muchas notas en mi casa y las cargo desde allá y sé de gente que en días feriados trabaja desde su casa [Juliana, redactora turno mañana].

Ese autocontrol en relación a cumplir con el trabajo fuera del horario reglamentario se

convierte en control simple y directo cuando explícitamente los jefes de turno (editores) exponen los registros de producción que tiene cada redactor, al finalizar la semana. De hecho, se hacen reuniones entre editores y redactores en las cuales se blanquea qué hizo cada integrante del grupo. Hay un control grupal (*código laboral*), en tanto los miembros del grupo saben cuántas notas hizo su compañero, cómo rindió y en qué momento la hizo (¿fue durante el horario laboral mientras otros compañeros hacían actualización?). Las citas que siguen describen ese escenario:

Controlan cuantas notas hacemos. Acá lo importante es la cantidad de notas que hiciste en la semana. Te dicen: Juan Pérez el 27 de agosto hizo una nota. Por ejemplo, el otro día a uno de los pibes del día domingo, que habrá ido quemado e hizo una nota en todo el día, le llamaron la atención. Se lo dijeron delante de todos; textual lo que te digo: “el próximo domingo venite mejor desayunado” [Blanca redactora turno tarde];

Hay un registro de cuántas notas hacemos por día y cuántas son de producción. Se intenta medir la productividad porque variables cuanti hay un montón pero yo creo que no se puede dejar de lado las cualitativas, porque un editor nos puede decir cuántas notas hice por día, quizás un día hice ocho, pero todas de cables; otro día hice sólo dos, pero ese día que hice dos te expliqué toda la crisis migratoria. ¿Se puede medir por cantidad de notas que hice por día? Es una medición bastante pobre; ¿Por cuánto miden en visitas? También es pobre [Juliana, redactora turno mañana];

Para Fabricio¹⁶⁵, la decisión de priorizar el trabajo *in house* no se debe sólo a una cuestión de tiempos, sino de ahorro de costos. Hay una producción inmaterial abaratada y prolífica desde múltiples puntos (Zallo, 2013) que la empresa utiliza. “El objetivo es publicar material a costo cero. Entonces ya no hay prurito de poner una imagen que sea una captura de video y te ahorrás mandar un fotógrafo”, señaló el periodista. Ese factor económico estuvo presente en varios testimonios. Elegimos, en ese sentido, las citas de dos redactoras con experiencia en online:

Hacer cobertura en la calle es muy complicado por falta de recursos. Pero es una decisión editorial de privilegiar la producción puertas adentro. Para mí ahí hay una contradicción grande entre los tiempos, la estructura de la redacción, esta ambición de generar contenidos propios, estar atento a la actualización permanente, a lo que hace la competencia y no perderse nada de los que pasa alrededor. Son como demasiados objetivos, para poca gente y poca plata [Laura, ex redactora de online];

Es un tema de discusión constante el hecho de que nos pidan más producción y actualización. Y no es físicamente posible, a no ser que laburemos 24 horas. Siempre se le dio mucha bolilla a las breaking news pero desde las nuevas conducciones en 2011 más aún [...] No deja de ser un juego de suma cero porque si hago más notas de producción me saca tiempo para hacer breaking y viceversa.

[¿Hiciste notas fuera de tu horario de trabajo?] Sí, la mayoría producimos fuera del horario de trabajo porque es muy difícil para nosotros salir a la calle. En algún momento se salió más a la calle. Pero después se fue perdiendo. El único recuerdo que tengo son las elecciones de 2009, en las que mandaron a algunos de online a

cubrir las campañas en el interior. Hoy, imposible. Olvidate, no te pagan ni un viático.
[Juliana, redactora online, turno mañana]

En estas citas aparece la disyuntiva de realizar producción propia o enfocarse en *breaking news*. Esto, consideramos, está estrechamente vinculado con lo que definimos como trabajo creativo. ¿Pero qué es trabajo creativo para los propios actores? Podemos tomar dos tipos de definiciones, según las entrevistas abordadas y en relación al rol que cumplen en la cadena de producción: si son fotógrafos, diseñadores, jefes editores o redactores. De todos modos, podemos identificar dos principales atribuciones al trabajo creativo: quienes lo vinculan más con la capacidad de aplicación de recursos técnicos y la resolución de problemas o resolución con pocos recursos, y quienes lo vinculan con la producción propia, la originalidad en los enfoques, en relación directa con la disponibilidad del tiempo para la producción. Hacer trabajo creativo se contrapone a “refritar”, “picar un cable”, “pegar noticias”. En ambas concepciones la implicancia en la realización de trabajo creativo puede producir placer, satisfacción, orgullo, un sentido de utilidad y, potencialmente, a largo plazo, de auto-realización. Y por el contrario, estar implicados en un trabajo no creativo o redundante puede implicar frustración, decepción y falta de expectativas (Hesmondhalgh y Baker, 2011).

Ya señalamos que no tomamos la creatividad entendida desde una perspectiva empresarial, donde lo creativo está vinculado con la generación de beneficios para las firmas a partir del talento individual, la innovación, la originalidad en un contexto de competencia y globalización. Para Mosco, el énfasis en la creatividad individual solo oscurece un proceso complejo de producción que, aunque desigualmente, ha llegado a parecerse más al proceso de trabajo en la economía general (2009: 233). Desde nuestra perspectiva, trabajo creativo es un rasgo central de las industrias culturales (Zallo, 1988). Hay trabajo creativo en otros sectores económicos, pero sólo en las IICC es un objetivo primordial (Hesmondhalgh y Baker, 2011) y está vinculado al carácter simbólico que concentran las industrias culturales y en relación directa al contexto en el que se desarrolla: el despliegue de mecanismos de control por parte de las empresas de las ramas de las industrias culturales debe ser necesariamente diferente del predominante en la era del trabajo directo sobre la materia tangible en las tareas del ensamble automotriz (Roldán, 2000).

Dantas (2011), por su parte, aporta una distinción sobre el trabajo en las industrias culturales, cuando señala que hay trabajo de mayor o menor redundancia y mayor o menor aleatoriedad. Con aleatoriedad se refiere a crear contenidos (productos artísticos, científicos, tecnológicos), crear piezas únicas, que devendrán en prototipos sobre los cuales se realiza la réplica y la distribución; hay en el trabajo aleatorio algún grado relativamente elevado de incertidumbre, sujeto a tentativas y errores, de difícil control en el tiempo. Es decir, a priori es difícil cuantificar esos procesos productivos. En este sentido, el

autor lo considera como “una actividad por excelencia creativa”.

El trabajo redundante implica llevar adelante una actividad a través de un modelo preestablecido y cuyo resultado puede anticiparse; las tareas están rutinizadas. Los tiempos pueden ser medidos y la incertidumbre aparece solo por algún error o falla inesperada (Dantas, 2011). En las industrias culturales esa redundancia sólo puede aparecer en cierto grado. Ese componente creativo/aleatorio no se pierde en forma completa, aunque se hayan desarrollado en algunas hileras cierta división del trabajo y mecanismos de control (Tremblay, 2011) y se acentúe una estricta dependencia de la producción al tiempo-máquina que le permita a los empresarios controlar los trabajos concretos, su productividad, así como reducir los tiempos muertos (Zallo, 1988). Ese trabajo creativo no se pierde pero hay una afectación, dicen los autores. Ahora bien, ¿Qué dicen los entrevistados en relación a su trabajo y la creatividad?:

Es muy frustrante no poder hacer trabajo creativo. Está clarísimo que ya pasamos la etapa del romanticismo de la máquina de escribir, fumando y tomando whisky, pero otra cosa es no poder desarrollar creativamente tu trabajo. Mucha de esa adrenalina me gustaba, pero ya cuando ves que estás poniendo toda tu adrenalina en poner más rápido el título de Lanata vs Rial, entonces ya no [...] Necesariamente se achica el tiempo para el trabajo creativo porque la clave es que la sección no puede quedar sin nadie que esté actualizando y en función de eso podía hacer mi trabajo creativo, cuando llegaba mi compañero que me reemplazaba, es decir, a una hora en la que ya estaba quemada y no podía crear nada [Laura, ex redactora del online];

Hay dos grandes tareas en el online: seguir el minuto a minuto y profundizar en un tema. El problema es que no podemos dedicarnos a profundizar; se puede pero con mucho esfuerzo y mucho corte. Por ejemplo, el otro día se me ocurrió hacer una nota de cuánto era el presupuesto electoral de este año comparado con las elecciones anteriores y para hacer eso tenía que hacer varios llamados, ir a la Dirección electoral, no era tanto laburo pero implicaba tiempo. ¿Cómo puedo hacer eso si tengo que estar sí o sí en la redacción?

[¿Pero cómo lo resuelven?] *Lo terminás haciéndolo fuera de tu horario. Es como si tuvieras dos trabajos. Yo, desde hace un tiempo, decidí no hacer nunca más trabajo fuera de mi horario. Entonces ahora tengo que hacer constantes negociaciones con mi jefe. Si hacés una buena nota y le va muy bien en el click, entonces te felicitan. Pero durante el armado de la nota la tuviste que luchar y bancarte que te miraran con mala cara porque saliste de la redacción [Blanca, redactora turno tarde]*

Por un lado, advertimos sobre la importancia que le adjudican a realizar trabajo creativo y observamos cómo su afectación es asociada con la meta del *cero stock de tiempo* y los controles aplicados, sean controles directos de sus jefes, grupales o sea autocontrol. Por otro lado, los testimonios son congruentes con lo señalado respecto a las características que concentran las industrias culturales y lo complejo que resulta hacer de un valor de uso un valor de cambio. Es decir, resulta difícil valorizar el trabajo que realiza un periodista y cuantificar el tiempo socialmente necesario para producir una nota, como también es difícil monetizar esa nota en función de lo que rinde, es decir, en función de la cantidad de clics o tiempo de lectura que obtuvo. Sobre esto último volveremos en el

próximo apartado porque queremos analizar la apropiación que se hace de los sistemas de métrica utilizados en online, los mecanismos de coordinación y control a partir de su aplicación y en qué medida es afectado el trabajo creativo. Coincidimos con autores de la EPC al sostener que el trabajo creativo mantiene cierto grado de autonomía (De Mateo, 2009) para generar un prototipo de carácter único (Zallo, 1988) y consideramos que ese grado de autonomía es afectado en la industria de la prensa online a causa del trabajo asalariado, la continuidad (la estandarización para garantizar la producción y distribución o publicación del bien, en tiempo y forma) y la organización productiva (Zallo, 1988). Pero también es afectado a partir de la aplicación que se hace de las herramientas tecnológicas.

Ahora presentaremos el testimonio de un sub-editor que también nos permite pensar en el dilema de ser creativo y, al mismo tiempo, cumplir con el trabajo de *breaking news*. Es decir, hay una tensión que se genera entre el trabajo real y el trabajo prescripto:

Para mí todo es creativo. Poner un título es creativo. Pero los redactores son todos chicos que quieren ser plumas del periodismo, quieren trabajar en papel. No lo puedo creer. Están viendo que todo va hacia un lado y ellos quieren firmar en papel. Extrañan el viejo periodismo de viajar, con una vida bohemia.

-[Pero estás yendo a un extremo. Por ahí sus pretensiones son hacer producción propia]

Está bien. Bueno... nosotros hacemos producciones. Cada redactor presenta un sumario y los editores lo evaluamos y decidimos qué nota pueden hacer. Todo el tiempo el redactor está trabajando en una nota más desarrollada, además de la actualización. Sino, serían máquinas. A mí el trabajo de redactor no me gusta; estar todo el tiempo pegando noticias o con la actualidad. En general, yo también hago notas o entrevistas y mi jefe me las edita.

[¿Y tenés tiempo para escribirla dentro de tu horario de trabajo?] *No... es muy difícil. Las entrevistas las hago fuera del horario y después trato de decirle a mi jefe si me da la última hora (la de las 20 horas) para escribir. A mí no me interesa tanto [escribir], aunque de vez en cuando está bueno. Incluso, muchas veces tengo una idea y se la doy a alguien y después un poquito de cosa te da ver que tu idea anduvo bien pero tuvo otra firma; de todos modos, en general, se sabe quién tuvo la idea.*

[¿Se lleva un registro de eso?] *Se sabe cuántas notas hizo cada periodista por día, si rindieron o no. Incluso es una cosa medio lúdica: tu nota anduvo; tu nota, no. El otro día, un redactor hizo una nota sobre salud, muy bien hecha y titulada y fue la nota más visitada y lo llamé para felicitarlo porque no había venido ese día a la redacción. Si es la más leída, lo felicito.*

[Pero si te hago una súper nota de producción, con fuentes, bien escrita, pero no rinde en clicks. ¿Me felicitás igual?]

Y... es una lástima que hayas estado un mes trabajando en una nota que no funcionó. No me sirve. No es una buena nota [Manuel, sub-editor turno tarde]¹⁶⁶

Entendemos que el testimonio anterior es extenso pero decidimos dejarlo tal cual se produjo en la entrevista porque creemos que tiene valor en su totalidad y en su textualidad. La cita concentra varios ejes en torno al *trabajo creativo*, los controles y la utilización de las tecnologías. Por un lado, observamos contradicciones, por ejemplo, al sostener que “todo es creativo”, pero al mismo tiempo considerar que “picar cables” es un trabajo más bien vinculado con lo mecánico llevado a cabo por los redactores. Si bien hubo matices entre lo

que es considerado creativo o no para los periodistas, la diferenciación entre refritar/pegar cables y hacer producción propia/creativa la mencionaron todos los entrevistados. Copiar y pegar un texto que viene de una agencia de noticias no es considerado creativo en el mundo periodístico; no lo era tampoco a principio de 1990 cuando existían los operadores técnicos que, detrás de “la pecera”, esperaban su momento para mudarse a la redacción central y convertirse en periodistas de *La Nación*.

Sigamos con la cita de Manuel. El subeditor admitió llevar registro de quién aporta una idea, cuánto escribe cada uno y cuánto rinde su nota. Cantidad y “éxito” medidos a partir de los sistemas de métricas, situación que se blanquea en el grupo y a la que el periodista refirió como “lúdica”. Para nosotros, en cambio, se trata de un control a partir de la aplicación de las TIC (*código del trabajo*) y de un control directo y un control grupal (*código laboral*), toda vez que un redactor no cumple con el sumario que aportó o sus notas no rindieron en cantidad de clics. Sólo si es la más leída, hay premio. De lo contrario, “no es una buena nota”. Todo esto sumado a que el total de los compañeros tienen acceso a esos datos, no sólo porque observan las métricas, sino porque se expone públicamente la productividad de cada integrante del grupo. ¿Por qué se genera tensión entre los periodistas cuando se cuantifica la producción?

Creemos que en parte está vinculado con los rasgos de las industrias culturales, el nivel de inserción de la cultura en la industria. Diseñar un auto implica primero elaborar un prototipo, es decir, llevar adelante una actividad a través de un modelo preestablecido y cuyo resultado puede anticiparse y las economías de tiempo medirse, más allá de algún error o falla inesperada. Producir un bien cultural, en cambio, implica un trabajo a priori predominantemente aleatorio.

Por otro lado, el testimonio de Manuel también nos permite corroborar que los subeditores y editores trabajan fuera de su horario para hacer trabajo creativo. Por ejemplo, Manuel nos señaló una nota que escribió en un viaje a Estados Unidos y de la cual dijo sentirse “orgullosa” por la originalidad del tema, porque tuvo repercusión, porque pudo “sentarse a escribir tranquilo”¹⁶⁷.

Esto implica, a nuestro entender, que el trabajo del editor combina trabajo redundante y aleatorio. Es redundante en cuanto a las rutinas establecidas de monitoreo o en el manejo del CMS. Es aleatorio, por ejemplo en la planificación de una noticia de último momento.

Como cierre de este apartado es necesario aclarar que el itinerario de varios entrevistados resulta revelador. Hay quienes decidieron pasar del online al papel, en un contexto de convergencia, de constante caída en las ventas del diario papel. Es decir, pasarse del nuevo al viejo medio. Sebastián¹⁶⁸ fue uno de los “desertores”, cansado de que le pidieran “notas frívolas y clickeras”; una explicación parecida dio Rafael, quien prefirió dejar su puesto de editor en la web para pasar a trabajar como redactor en papel, relegar el cargo por hacer algo más creativo. Para Laura, la web fue la excusa para entrar

al diario papel:

El mundo de la tecnología nunca me interesó y siempre tuve bastante resistencia. Fue la puerta para entrar. Nunca estuve del todo cómoda [...] El tema con Internet – por lo menos en este diario – es que los rumbos se deciden muy sobre la marcha, y es todo el tiempo así y para un redactor –por lo menos, para mí- eso era muy exasperante porque la línea de para dónde íbamos nunca estaba muy clara [Laura, ex redactora]

A Laura la cansó la falta de dirección y los cambios en las prioridades, las idas y vueltas durante el proceso productivo del online. La gota que la empujó a pasarse al papel fue la tiranía por el clic:

De repente la bajada de línea era “la clave es la producción propia” y te encontrabas con que en la práctica no había mucho tiempo para eso. En una época el lineamiento fue “vestir las notas”, es decir, no poner tanto acento en el apuro y, si teníamos una frase de Karina Jelinek saliendo de su casa, mandar un alerta con la frase, mientras tanto ofrecíamos el último video de Fariña, las fotos de su vida, mucho link, link. Y luego vino la etapa en la cual la apuesta es sólo que mida bien y el trabajo con valor periodístico, bien gracias [Laura, ex redactora online, actual redactora papel]

Paul renunció a su cargo de editor en 2011, y en sintonía con el argumento de Laura, agregó como desmotivación el vuelco que hizo *lanacion.com* por parecerse a la competencia:

*En tres años, dos o tres veces debe haber cambiado el foco de qué era importante. A todo lo de siempre: cercanía, relevancia, etcétera, lo que dice la tele y eso es un problema: si la tele sale con un secuestro en Tanganica, aunque la redacción no crea en ese canal, se le presta atención para ver qué hay ahí, sobre todo en Infobae, que tiene mucho tráfico. Cuando entré, Infobae era la peor basura y cuando me fui lo estábamos imitando. Y fueron metiendo más gente de ese perfil clickero [Paul, ex editor de *lanacion.com*]*

Esos vaivenes en los pedidos de la empresa están vinculados, en parte, con su aspecto económico: durante el período de estudio la vaca lechera de *La Nación S.A.* fue el diario papel y los ingresos publicitarios online, aunque en progreso, no lograban equiparar a los ingresos del diario impreso. Emiliano, editor de Economía en papel, reconoce que la necesidad de fondo de financiación te lleva a que se cambien las pautas del trabajo. Y eso es lo que sucedió con el diario en los últimos años. “Ahora decime cómo hacen para vivir los medios digitales, con un 5% del ingreso publicitario”, se preguntó el periodista¹⁶⁹.

Durante el período de estudio, entonces, hubo una situación que para mucho es contradictoria: el deseo de jóvenes periodistas que quieren pasarse a papel, en un contexto de caída en las ventas del diario y de crecimiento del sitio web. “No lo comprendo, están viendo que todo va hacia un lado y ellos quieren firmar en papel”, destacó Manuel en referencia al deseo de muchos redactores. Vale señalar que él nunca

trabajó en una redacción de diario y su trayectoria siempre estuvo vinculada a sitios digitales, no periodísticos, y a un posicionamiento SEO frente a los medios. Lo que observamos en la mayoría de los casos es que las aspiraciones de los redactores no fueron necesariamente la de convertirse en editores, un rol al que consideran poco creativo, al mismo tiempo que desgastante. Seleccionamos las siguientes citas:

El estrés de los editores es tremendo, tremendo y ese trabajo sí que no tiene nada de creativo porque estás todo el tiempo moviendo piezas en una página, como jugando al tetrís. Tu máxima creatividad es pegar con título. Estas todo el día jerarquizando [Laura, ex redactora];

La ambición de la gente de online es trabajar en papel. Yo no la tenía, pero ahora que estoy de día haciendo breaking news me quiero pasar y sé que muchos piensan igual. En papel tenés más posibilidades de producir, no estás controlado como acá y las condiciones en general son mejores [Blanca, redactora turno tarde];

Es ideal trabajar con gente que quiere trabajar en el online, pero no siempre el que trabaja en el online quiere trabajar en el online. Para muchos es “un paso a”. Hay muchos pibes jóvenes que quieren trabajar en el papel porque lo simbólico tiene mucho peso. Es algo que lo detectás y tenés que saber cómo manejarlo porque, de lo contrario, esa persona nunca va a estar motivada [Paul, ex editor online].

Aun cuando la mayoría concuerda de que el sitio tiene cada vez más peso, desde lo económico y desde lo simbólico, la percepción que tienen, puertas adentro, del trabajo de la redacción digital y su producto, sigue siendo de un desnivel respecto del papel sobre el online: para muchos, la web sigue siendo el hijo menor de la empresa, al que le falta madurar, al que todavía se corrige (ver capítulo 6).

El rol de los lectores en los modos de producción de la web

Entendemos que son cada vez más prolíficos los debates que se generan entre periodistas, académicos y entre los propios lectores sobre cuál es el valor que aportan los consumidores a la producción de notas (García 2007; Pérez Oliva, 2009; Díaz Noci, 2010; Rost, 2010; Igarza, 2011). Si bien en este estudio no realizamos un análisis a nivel audiencia ni reparamos en los procesos de valorización de la industria, destacamos dos tesis sobre el valor que tiene la producción de los consumidores/lectores: por un lado, las mega empresas como Google valorizan a partir de los datos que producen los usuarios, llamados “prosumidores” (crean valor a partir de su consumo individual) (Fuchs, 2014); por otro lado, la tesis de que no es una actividad productiva, en el sentido marxista, es decir, no produce valor (Zukerfeld, 2010) y si bien el usuario pasa de mero receptor a apropiarse de la tecnología y eventualmente a participar en la producción, no dispone del control (Zallo, 2013).

Ahora bien, ¿en qué nivel de producción intervienen los usuarios? Rost (en Irigaray,

Ceballos y Manna, 2010: 99 y ss) reconoce cuatro etapas de participación de los usuarios en los medios online: 1) Etapa de presencia corporativa: en estos primeros años, a partir de los primeros sitios en Internet en 1994, los medios ofrecen escasas posibilidades de participación porque el único objetivo es tener presencia en la web; 2) Participación marginal: sobreviene a partir de 1999 aproximadamente y es la de la consolidación de las encuestas y los foros como principales opciones de participación, sin embargo, la opinión de los lectores no se mezcla con los contenidos propios del medio; 3) Participación asincrónica, en espacios compartidos: a partir de 2006 se incorporan opciones interactivas “nuevas” para los sitios de noticias como los blogs y los comentarios debajo de cada noticia, y el usuario común se comienza a mezclar con los periodistas en la construcción de la actualidad y 4) Participación sincrónica, codo a codo. A partir de 2009, se inicia otra etapa trascendente en la interactividad comunicativa: es cuando los sitios de noticias comienzan a introducir las redes sociales dentro de sus páginas. Esta última etapa es, según Igarza (2011), una etapa de “ciberalfabetización”, en relación a las competencias digitales que permiten al usuario navegar la web sin necesidad de conocer lo suficiente los mecanismos de producción y distribución de contenidos. No se trata, no obstante, de un escenario tecnocentrista, sino de nuevas prácticas sociales y culturales y nuevas formas de consumo.

Las redes sociales en Internet (RSI)

Según el informe Futuro Digital Argentina 2013 de la consultora *Comscore Media Metrix*, Argentina se ubicaba como el tercer país en el mundo en el que sus usuarios pasaban más tiempo en las redes sociales con 9,1 horas promedio por mes¹⁷⁰. La Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital, realizada por la Secretaría de Cultura de la Nación en 2013, confirma la popularidad del uso de las redes sociales entre los argentinos. Los resultados muestran que el 65% de los encuestados accede a Internet, y más de la mitad de éstos se conecta en las redes sociales, Facebook, en primer lugar, y Twitter en tercera ubicación, detrás de Youtube¹⁷¹. De ese modo, a medida que los usuarios van adquiriendo nuevas habilidades o “practicando” otros espacios o medios como las plataformas de redes sociales, los grandes diarios han ido incorporando dichas modificaciones a sus sitios web, con la particularidad que se asume que ese público no necesariamente es afín a la línea editorial, sino se trata de un lector heterogéneo conformado por quienes llegan al sitio, por ejemplo, reenviados por los “algoritmos aleatorios de un buscador” (Raimondo Anselmino, 2012: 297).

En ese contexto de participación del usuario, en 2009 *lanacion.com* realizó varios cambios: uno de ellos fue habilitar los comentarios para todas las notas. Vera, subeditora turno mañana, dijo al respecto: “Vos sabés que estás expuesto pero ahí es la evidencia

extrema. En mi caso, les doy crédito y he corregido notas mías en función de lo que me dijeron en los foros”.

En 2012, tal como señala Raimondo Anselmino (2012), *lanacion.com* incorporó Twitter en sus coberturas periodísticas, con una transmisión “en tiempo real” del superclásico Boca-River. Para ello generó un espacio *sui generis* en donde no sólo publicó los tweets que los periodistas emitían desde la cancha de Boca Juniors, sino también los mensajes del público. Además, el medio incorporó a la página interna de cada nota los complementos que permitieron distinguirla con “me gusta” en Facebook o twittear su titular; y destacaba también en sus portadas el enlace a sus cuentas oficiales en distintas redes sociales; incluso incluyendo un complemento social de Facebook que permite -siempre y cuando uno se encuentre conectado- conocer a qué “amigos” les “gusta” el medio (Raimondo Anselmino y Bertone, 2013)¹⁷². De hecho, *La Nación* informó en 2011, en su propio diario (versión papel y online), haberse convertido en la primera red informativa de Twitter en el país, con 25 espacios temáticos y 170 perfiles de periodistas¹⁷³.

Otro cambio en sintonía fue el “embebido” de las redes sociales, es decir, insertar en una nota un comentario textual de un usuario. Al cierre del estudio, Twitter era para *lanacion.com* la plataforma más utilizada tanto para recibir comentarios/fotos de los usuarios como para monitorear temas, además de utilizarse como vía de circulación de las notas de producción. Diversos autores (Kushin, 2010; Parmelee y Bichard, 2012; Parmelee, 2014) encuentran en Twitter la capacidad de diseminar el tráfico de información a través de las restantes plataformas, de persuadir políticamente y de impactar en la agenda noticiosa (Aruguete, 2015). Ahora bien, ¿cómo se filtra esa cantidad exponencial de información? Elegimos el testimonio de un ex editor:

Jamás encendí la cablera para enterarme de algo, iba después y pensaba “ojala que en Reuters hablen algo de lo que este pibe dijo en Twitter”, porque en el Twitter son pocos caracteres y a veces no hay un link. Muchas de las primicias, que no son primicias porque ya están ahí, pero sí de primeriar a otro medio, las sacábamos de ahí.

-¿Y con el envío de fotos de los usuarios cómo se manejan?

En general te sirve para los temas climáticos, accidentes, situaciones donde no hubo alguien del medio. Hay un trabajo contra padrón hecho por la gente de Comunidad pero qué se publica y qué no, lo define redacción. Ellos nos mandan el crudo y nosotros definimos qué hacemos con eso. Les podemos pedir una mano para que lo formateen, de hecho está encargado un periodista, y cada vez se están metiendo un poco más en eso. Pero si decís “mandá tu foto de las cenizas” y no llega nada decente, no se publica [Paul, ex editor]

Si bien hay un filtro previo para evitar problemas legales, los periodistas consideraron que se tiene que trabajar con la utilización del Twitter de la misma manera que con otras fuentes de información, para evitar falsa información ya sea de usuarios u operadores

políticos. Cabe recordar que en Argentina, hasta el cierre de esta tesis, no existía regulación sobre la responsabilidad de los contenidos publicados en Internet y no existe una regulación específica sobre las redes sociales. Lo mismo sucede con las normativas sobre *copyright* (Ley 11723) y con aquellas previsiones que protegen el derecho a la libertad de expresión en la Constitución Nacional.

Con los años, el sitio fue alejándose de su versión papel y modificando el lenguaje (Quesada, 2008). En ese sentido, el embebido fue una prueba más en esas transformaciones y para un medio que es dependiente de una empresa tan tradicional como *La Nación*, ello fue una ruptura en los modos de organización del trabajo. Así lo manifestó una de las editoras:

Entre el año pasado y éste [2012-2013] se reforzó aún más el uso de Twitter. El mismo publicador que usamos [el CMS] incorporó las opciones de “embeber”, es decir, cargar la nota sin tener que saber lenguaje de programación. Es una manera de darle credibilidad, porque lo estás mostrando tal cual salió publicado por el usuario. Eso para un diario que se preocupa tanto por el lenguaje fue como un quiebre y fue para nosotros todo un aprendizaje [Vera, subeditora turno mañana]

Otro tema son las producciones exclusivas para las redes sociales, es decir, noticias diferentes de aquellas que presenta el medio en su versión digital. Respecto a ese punto podemos señalar dos escenarios: por un lado, la estrategia de establecimiento de comunidad, o al menos de espacios de identificación con los lectores se desarrolló menos en Twitter que en Facebook (Raimondo Anselmino y Bertone, 2013). Este último punto puede estar vinculado con que durante el periodo de estudio la red social Facebook era manejada por personal exclusivo, aunque dependiente del área de Comercial. En cambio, Twitter lo actualizaban los propios editores de turno y eso generaba tensiones en la redacción, asociadas con las estrechas economías de tiempo (*cero stock de tiempo*):

A Twitter lo manejaba yo. Era una locura. Salía la noticia y automáticamente alertaba, pero era un sistema precario porque implicaba tener una tarea extra. Llega un momento en que tu jefe te dice: “Hacé twitter”. Ok, pero mi cerebro no da para más, y si te equivocas van a venir a insultarte, entonces no es una pavada [Manuel, sub-editor turno tarde].

En la cita anterior, además de explicitar sobre las dificultades que tenía el periodista para abocarse al monitoreo de redes sociales, observamos cómo actúa el *código laboral*. Aquí hay un claro ejemplo de apelación a la subjetividad de los trabajadores para lograr un esfuerzo extra. Situaciones como éstas demuestran que los mecanismos de coordinación, cooperación y control se solapan constantemente y según el momento del proceso de trabajo o las limitaciones que perciba el trabajador, habrá colaboración o resistencia; se pondrá la creatividad al servicio de la empresa o no.

El otro escenario que observamos es que durante el periodo de estudio se utilizaron las redes sociales, principalmente, para la difusión viral del material de la web, como estrategia de consolidación de posición del sitio, para atraer tráfico o como fuente de información para los redactores y editores. Según la investigación de Raimondo Anselmino y Bertone, “no se evidencia interacción con los seguidores y se verifica escasa interacción con otras cuentas del medio a través de la herramienta de retuiteo” (2013: 96).

Producción para móviles

Los teléfonos móviles y las tabletas tienen una participación cada vez mayor sobre el total del tráfico digital. Argentina contaba con el 7,9 por ciento del total del tráfico generado fuera de PC, es decir, proveniente de dispositivos móviles, más específicamente *smartphones* y tabletas¹⁷⁴, con una tendencia en alza. En ese sentido, al cierre de estudio, los diseñadores web se abocaban a la tarea conocida como *responsive desing*, generar que la página se visualice en todo tipo de dispositivos. “El mismo contenido debe verse impecable tanto en la PC como en el celular para no requerir una versión para cada tecnología”, explicó Rogelio desde el área de Desarrollo. Esta tarea es cada vez más demandada en los portales porque mejora el SEO, ya que cuanto más dispositivos se alcancen a cubrir, más tráfico generará la web, además de que Google prioriza en su ranking a los sitios web móviles. Sin embargo, al igual que lo que ocurrió con las redes sociales, no se generó desde la redacción contenido exclusivo para los celulares. Así lo confirma uno de los editores:

No hay una redacción especializada en eso. Todavía no llegamos a pensarlo [escribir para teléfono], pero lo que estamos viendo es cómo ser más directos, más concretos. En La Nación ya están acostumbrados a hacer las cosas más simples y en forma muy rápida. Sin mucho vuelo literario para ir directamente a la noticia [Manuel, sub editor turno tarde]

En suma, tanto en lo que respecta a la producción exclusiva para dispositivos móviles como para redes sociales, *La Nación* tuvo una política activa, innovadora en el sistema de medios argentinos pero limitada a la difusión, posicionamiento de la empresa y como insumo de alerta y fuente de información, más que de producción pensada y creada para el lenguaje de las RSI o las plataformas móviles.

Big Data, la apuesta de lanacion.com

El periodismo de base de datos (en inglés conocido como *data journalism* o *big data*) es una metodología de administración de la información, mediante la cual las noticias son organizadas alrededor de piezas estructuradas de datos, en lugar de notas o artículos

clásicos. El periodismo en base a datos no es novedad; lo novedoso es que “la plataforma digital y los medios online permiten a todos los ciudadanos ver esos mismos datos, almacenar otros, interactuar, compartir, explorar algo nuevo y publicarlos sin limitaciones espaciales o geográficas” (Roitberg, 2014: 82).

En La Nación, la iniciativa de *big data* comenzó a tomar forma en 2008 en el área de Informática. Así lo explicó el responsable del sector:

Hace cinco años me llama el secretario de redacción para decirme “tenemos un CD con miles de mails de Ricardo Jaime [ex secretario de Transporte de Nación]; hubo gente que estuvo mirándolo, pero es un trabajo muy tedioso. ¿Se te ocurre algo para mejorar las búsquedas?” Así comencé a trabajar con un buscador interno, una especie de Google, muy limitado pero que permitía hacer las búsquedas con palabras clave y buscar celdas específicas. Ahí se instaló la idea del proyecto de La Nación Data y de cómo a través de la tecnología podíamos ayudar a la redacción [Alberto, gerente de tecnología y seguridad informática]

Finalmente el proyecto de La Nación Data fue lanzado en 2012. A través de la plataforma Junar, los usuarios pueden acceder a una serie de indicadores, descargar datos y publicarlos en sus propios espacios online. “La navegación por los diferentes indicadores es muy sencilla y el usuario puede utilizar los datos de diferentes maneras: descárgalos para usarlos en planillas de cálculo, como Excel, compartirlos a través de redes sociales e insertarlos dentro de otros sitios web” (Roitberg, 2014: 87).

Además de trabajar con la plataforma Junar, *La Nación* estaba desarrollando al cierre de nuestro periodo de estudio una plataforma *in house*, y promoviendo el periodismo de base de datos con canales oficiales de comunicación en Twitter, blogs y una página de fans en Facebook; vínculos directos con la comunidad local de datos abiertos, que incluye desde la participación de ingenieros a activistas y una serie de visualizaciones interactivas desarrolladas con la tecnología llamada Tableau, que según publican en La Nación “favorece al usuario”¹⁷⁵. Su debut tuvo lugar en la cobertura de los juegos olímpicos de Londres 2012¹⁷⁶. El equipo de La Nación Data estaba integrado por periodistas, analistas de datos, diseñadores interactivos y programadores, pero sin ocupar un espacio físico en la redacción central y el contacto, según los entrevistados, se dio sólo en casos puntuales. “Es un departamento aparte, donde trabajan tres o cuatro personas, por su lado, y cuando hay alguna nota en especial nos pasan gráficos”, señaló Manuel, sub editor de lanacion.com. Según explica Roitberg (2014: 87), todos los informes elaborados refieren a temas “de gran cercanía con la agenda ciudadana, como subsidios a los colectivos del área metropolitana, inflación y precios oficiales y de consultoras privadas y gasto público”, varios de los cuales recibieron premios internacionales¹⁷⁷.

Ahora bien, la interacción con el usuario estaba planteada exclusivamente por las opciones de compartir esos datos en las redes sociales y de enviar comentarios al blog de La Nación Data pero no se contempló el aporte de los usuarios en tanto fuentes de

información o la invitación a generar material junto a periodistas y programadores. Como señalan Rodríguez Brito y García Chico (2013), “aunque el periodismo de datos es considerado como el futuro de la profesión, el uso de sus potencialidades aún es limitado en gran parte de los medios de comunicación del continente americano, sobre todo en la región latina”¹⁷⁸.

En suma, respecto al rol del usuario en los modos de producción de *lanacion.com*, en base a lo observado y las entrevistas realizadas, podemos señalar que a partir de 2009, y en forma creciente en los años siguientes, hubo una apertura hacia los lectores a partir de cambios en los modos de organización del trabajo y tecnologías incorporadas por la empresa: el uso de las plataformas de redes sociales (el embebido en el sitio web), las aplicaciones para teléfonos, la apertura a comentarios de todas las notas, la posibilidad de compartir el material generado por el personal de La Nación Data. Sin embargo, esa mayor participación no implicó una interacción entre periodistas y lectores.

La aplicación de sistemas de métricas: ¿código del trabajo?

Medir las visitas en la web se pudo hacer desde la génesis de los portales. Por ejemplo, en 1995 cuando *La Nación* lanzó su versión digital, técnicamente ya se podía controlar la cantidad de visitas por nota. Sin embargo, no existía un nivel de customización de la información en base a la demanda como ocurrió en la última década: la extendida adopción de herramientas métricas genera una divergencia en las redacciones, una tensión entre lo que Boczkowski y Mitchesletín (2013) denominan “lógica de la profesión” (centrada en el predominio de los criterios editoriales tradicionales) y la “lógica del mercado” (señalada por el reconocimiento de las preferencias de los consumidores, orientadas hacia los temas de asuntos no públicos). Para Luchessi (2013), esa customización genera dos problemáticas:

La pretensión de verdad periodística, que requiere de tiempos, procedimientos y corroboraciones, queda relegada en beneficio de la verosimilitud que atiende en un corto plazo a la necesidad de consumo de las audiencias. El planteo visibiliza dos grandes problemas: cómo se miden esas audiencias y cómo afecta a la calidad informativa el “periodismo a la carta” [Luchessi, 2013].

En esta investigación no pretendemos analizar, a nivel contenido, cómo afecta a la calidad informativa, pero presentaremos cómo se miden esas audiencias y qué impacto tienen en los procesos de trabajo. Analizaremos si hay algún tipo de control de trabajo a partir de las tecnologías físicas, específicamente los sistemas de métrica utilizados en la redacción.

El *click tracker* es un sistema de lógica métrica que permite contabilizar los clics de cada nota en el transcurso de una hora y en el acumulado del día (tipo rating), como así

también el tiempo de lectura de la audiencia. El *chartbeat*, que comenzó a utilizarse en 2013, es otro sistema de medición que mide en tiempo real la cantidad de visitas, es decir, la cantidad de gente que está leyendo una nota determinada en ese instante, e incluso permite tener estadísticas sobre el nivel de lectura, por ejemplo, qué porcentaje de lectores leyó los primeros dos párrafos y qué porcentaje de lectores llegó al final de la nota¹⁷⁹. Ese sistema va inserto directamente en el sistema de publicación que utilizan en *lanacion.com*, el CMS.

Al escuchar a los periodistas, y observarlos, podemos entender que los redactores y editores incorporaron cada vez más esas lógicas a su producción, a tal punto que es parte de la organización del trabajo. Así como forma parte de sus rutinas la tarea de chequear los portales de la competencia o auditar radios, también tienen que controlar el “rating” de las notas. Sin embargo, hay diferentes reacciones sobre la utilización de las métricas. Para algunos entrevistados la consecuencia es la pérdida de calidad, porque se copia y se pierde originalidad; eso provoca homogeneidad en las noticias (Boczkowski, 2010), se pierde el control sobre su trabajo y se gana en frivolidad temática. Otros actores lo consideraron una herramienta más en pos de acercarse al lector. Boczkowski y Mitchelstein (2013) sostienen que hay una tiranía del clic y resulta cada vez más complejo para los periodistas ignorar lo que quiere el público cuando hay métricas que permiten saber con exactitud qué y cuánto se consume. “Los editores observan las listas de artículos más leídos de sus sitios sobre todo por dos razones. La primera es convalidar su trabajo. La segunda razón es fortalecer la cobertura de notas que demuestran gozar de popularidad entre los consumidores”, señalan los autores (2013: 652-653). En los siguientes testimonios de editores se observa cómo esa lógica del *click tracker* intervino en los procesos de producción:

Cuando me meto a mirar el trackeo y veo que una nota está en gris, la vuelo o la reubico; si está en naranja es porque mide mucho entonces hacemos notas vinculadas que la refuercen más porque la gente está demandando esa nota. En amarillo es que viene bien pero no explota [Faustino, editor turno mañana]

El número de visitas es una variable muy importante, es como el rating; es lo que te permite medir cómo te va, sino no tenés parámetro. Se consulta todo el tiempo, incluso en tiempo real. Y muchas veces sucede que te matás produciendo un informe periodístico y el video más visto es una mina bailando en el programa de Tinelli, que es una captura de la tele [...] En general, tratamos de publicar cosas que se lean [Uriel, editor turno mañana]¹⁸⁰;

Definitivamente le damos mucha importancia a las métricas y vamos tomando decisiones muy fuertes en función de esas métricas, en relación a qué contenido producir. Hay contenido que dejamos de producir porque nos dimos cuenta que estábamos gastando recursos, tiempo y energía en contenidos que no sea veían, no se valoraban ni en el clic, ni en el tiempo de lectura. [Lucas, secretario de redacción multimedia].

Si comparamos aquello que dijeron los editores con lo que sostuvieron los redactores hay una clara tensión entre el costado creativo/simbólico y el costado más mercantil, en el sentido de lo masivo, de la no-diferenciación, el “*churning it out*” o producir en masa (Hesmondhalgh y Baker, 2011). De hecho, los redactores señalaron que la cantidad de notas producidas por trabajador (la mayoría cables) fue en aumento en los últimos años y ya no es sorpresa crear 15 notas en un día. Los redactores novatos, en cambio, suelen hacer siete u ocho notas por jornada. Para los redactores está claro que se mide la productividad en función de lo que visibilizan los sistemas de métricas:

En un principio eran los editores los que miraban el click tracker, pero después, en la práctica, como la regla era esa medición y no importaba mucho si la nota era buena o mala, terminó ocurriendo que todos estábamos mirando las estadísticas. Llegó un momento en que el criterio del clic tracker se blanqueó como criterio de “a partir de ahora te medimos con eso”. Me pasó varias veces que me felicitaran porque mi columna rankeaba primera pero resultaba que no habían leído la nota. Y rankeaba porque tenían títulos atractivos; en un punto me adapté a esa lógica porque no soy tonta, porque quiero que mis notas se lean, pero no acepto que sea la única vara. Y me pasó al revés: dedicarle mucho esfuerzo a una nota, que periódicamente era valiosa, y que como no medía, te la bancaban arriba sólo media hora. Imaginate cómo es para la presión de tu trabajo y tu ánimo laboral [Laura, ex redactora de online];

Tuve varias reuniones porque mi productividad estaba baja y me decían: “en base a que el mes pasado publicaste tres notas de producción propia y este mes 1...” Y yo contestaba que la actualización me demandaba todo el día. Creo que se trata de una concepción del periodismo de unos y otros. Cómo puede ser que desde papel había editores que me estaban sondeando para que me pasara a trabajar ahí y para ellos [editores de online] tenía baja productividad [Sebastián, ex redactor]¹⁸¹

A partir de estos testimonios surge el concepto de productividad. Ahora bien, en el trabajo periodístico el término es complejo por los rasgos intrínsecos que tienen las industrias culturales (aleatoriedad, trabajo creativo, entre otras características ya descritas). De todos modos, que no haya una productividad en términos de output por horas de trabajo (cantidad de productos por hora trabajada), no quita que subsistan criterios cuantitativos de medición de la productividad.

Con la aplicación que se hizo de las métricas también podemos analizar el *código laboral* implementado:

Reconozco que estoy un poco pendiente del clic; al principio no pensaba en función de las mediciones. Sí sabía que era necesario que rindieran pero no en el minuto a minuto; Te da intriga, hay notas que las hago de capricho y nunca las probé. Entonces chusmeo a ver si rinden. También es muy frustrante, yo no miro ese dato con mis notas firmadas porque encima soy re larguera. Nos piden que las notas sean cada vez más cortas porque observan que la gente no lee todo, pero cuando haces una nota con producción es difícil reducirla a cinco párrafos [Juliana, redactora turno mañana];

Hiciste una nota, te hiciste el tiempo y de pronto a las 10 de la mañana está abajo y no la ve nadie. Y es insistir: “che, subímela... Che, no subiste la nota”. Pero uno se va dando cuenta de cuál va a ser nota buena o mala nota; el problema es el pedido de notas pavas. Era un golazo para online pero a mi entender que tenga 50 mil view no quiere decir que sea una buena nota. Estaba muy negado con eso. Entonces lo que hice fue ir filtrando. Cosas que están a mitad de camino: que no son tan tontas ni tan profundas. [Sebastián, ex redactor]

Como ya señalamos, el autocontrol (*código laboral*) lo vinculamos con la posibilidad del sujeto trabajador de resistir o su contraparte, aceptar o negociar los códigos que impone la empresa. A lo largo de todo el capítulo podemos observar en qué medida se acepta o se resiste en relación a las imposiciones de los procesos de trabajo, de sus economías de tiempo y de aplicación de TIC. Ahora bien, no siempre las reacciones de los entrevistados son identificables o son homogéneas. Sebastián, por ejemplo, le buscó la vuelta a la locura del clic al hacer notas que no le resultaran frustrantes pero que rindieran, en función de las visitas. Pero a la primera oportunidad que apareció se pasó a trabajar en papel. Fabricio, quien trabaja en el sitio deportivo, lo explicó con un ejemplo: “Hacer la nota de color de un jugador de fútbol nos permite garantizar los clics para hacer la nota que nos guste, y en el fondo la gente consume las dos cosas”, y señaló que no le preocupan los pedidos de mayor medición, al igual que la metodología SEO, “siempre y cuando no aumente nuestras horas de trabajo, nuestras rutinas y no modifique nuestro contrato de lectura, porque una redacción no es una fábrica de zapatos¹⁸². El periodista reconoce que hay matices en las industrias culturales respecto a otros sectores económicos, sin embargo no percibe la aplicación de métricas como un tipo de control sobre su trabajo¹⁸³.

Otro testimonio que nos permite observar cómo se inserta el *código laboral* (autocontrol) es el de Vera, sub-editora en el turno mañana:

Todos nos plegamos al clic, tanto las secciones más duras como las blandas. Es el clic el que te marca. Si bien en lanacion.com tenemos dividida la home entre los temas que importan (la primera parte de la home) y los temas que interesan (la parte de abajo), hay temas que lo elevamos porque les va muy bien: por ejemplo el caso de Angelina Jolie y su operación. Eso te condiciona, pero también creo que hay que hacer un balance propio y si querés hacer un tema X, buscarle la vuelta para que mida más. Yo intento que el cable, la gacetilla, no me limite mucho. Trato de ponerle mi cuota, de “curarla” bien. Esa es mi fórmula [Vera, sub-editora turno mañana].

En suma, consideramos que la medición en tiempo real afecta cada vez más los modos de producción, por ejemplo, si una nota es exitosa en términos de números, inmediatamente se organizan notas asociadas de modo tal de aumentar el tráfico para ese mismo tema. La medición como objetivo o, como le llaman algunos redactores, “las notas tracking”, ocasionó tensiones en la redacción y así lo contó un ex editor:

Arriba [secretarios de redacción] me decían “quiero historias que midan, que la gente entre”. Ahí te sentís no sólo que estas defraudando al lector porque se vendían cosas que adentro no encontrabas, o se insinuaba desde el título algo escandaloso que no era tan así y se vendí a una gran historia y adentro encontrabas una foto y un renglón. Yo no quería hacer eso. Tampoco podía felicitar a los redactores por superar el millón de visitas porque esas estadísticas que te decían: entró un millón de personas pero sólo 20 segundos; a mí no me servía. [Rafael, ex redactor y editor].

Teniendo en cuenta las mediciones también se jerarquizan determinados temas aunque no estén chequeados. Por ejemplo, durante la observación de campo¹⁸⁴ una de las notas que tenía buen caudal de visitas era el supuesto allanamiento de las cajas de seguridad del empresario Lázaro Báez. “No está confirmado pero dejalo igual”, fue la respuesta que el editor le dio a uno de sus redactores al poner en duda el rumor. El editor reconoció que a esa nota le iba “muy bien en clics”, pero que también se supeditaba a la línea editorial del diario. Es decir, si bien las métricas marcan la tendencia y afectan los procesos de trabajo, en la diagramación/edición de la *homepage* surgen otros condicionantes y no hay una relación directa entre las secciones de notas más leídas que suelen ser las notas de espectáculo, deportes (notas “blandas”) y la arquitectura del primer *scroll* de la web (Boczkowski y Mitchelstein, 2013). Pero hay que tener en cuenta que nuestra jornada de observación se realizó dos meses antes de las primeras elecciones legislativas, abiertas y en simultáneo. Según Boczkowski y Mitchelstein (2013), la brecha entre las elecciones que hacen consumidores y periodistas de qué es noticiable se achica en época electoral porque los lectores consumen más noticias sobre política y economía (notas “duras”) que en un período no electoral.

De cómo los SEO se convierten en nuevos gatekeepers

Tomado del concepto inglés *Search Engine Optimization*, los SEO son los encargados de optimizar la página para que las notas sean indexadas por empresas como Google¹⁸⁵ y de esa manera aparecer en las posiciones más altas de los resultados de búsqueda que hacen los usuarios. Dicho de otro modo, la optimización de una página implica editar contenidos y códigos HTML con el fin de aumentar su relevancia a las palabras clave específicas y realizar una correcta jerarquización del sitio. Para 2013 la mitad de los ingresos a *lanacion.com* ya se realizaban a través de Google y las redes sociales (Facebook y Twitter, principalmente), según datos del área de desarrollo del producto.

Como señalan Becerra y Mastrini (2011), “la necesidad de obtener recursos que sostengan económicamente a los medios profundiza la tendencia a guiarse por lógicas comerciales y de marketing, con el consecuente deterioro de la calidad periodística”. Los editores SEO deciden qué títulos conviene publicar para entrar al sistema algorítmico de Google, aconsejan palabras clave y dónde y cómo ubicar enlaces internos y etiquetas. Una

tarea fundamental de los SEO¹⁸⁶ es asesorar en el área de programación y diseño para aprovechar las nuevas tecnologías que utilizan los diseñadores web, teniendo en cuenta que Google y Facebook modifican constantemente los algoritmos que afectan la calidad y cantidad de información que reciben los usuarios. Como señala Boczkowski (2016), no hay ninguna empresa de medios que tenga la capacidad de llegada que tiene Facebook, con lo cual su algoritmo tiene un rol editorial que supera a cualquier editor jefe de cualquier medio prestigioso, incluso de todas las empresas de medios juntas.

Los SEO, por lo tanto, buscan seguir los pasos de los curadores de contenido de Google y Facebook y eso se traslada al interior de la redacción. Una de las redactoras explicó cómo los afectó su injerencia en la rutina diaria:

Hay toda una pseudo ciencia de lo que hay que hacer para que las notas midan. Esto género en el mercado los especialistas en SEO, que en su vida deben haber leído un diario. Para mí, son homicidas del periodismo. Te pasaba que mandabas una nota con un título, y por ahí te dabas cuenta que te lo habían cambiado totalmente y era por eso. Hasta que un día nos dijeron: “La clave es que Google nos indexe, entonces ahora tenemos a este señor que va a funcionar como editor; él nos va a decir cómo titular, que palabras usar y cuáles no [Laura, ex periodista del online].

Rafael asegura que “los SEO no están tan preocupados por la parte periodística; a ellos les preocupa las mediciones” y distancia de ese modo la calidad del producto del éxito en función de los clics. Para un editor con conocimiento en SEO, cantidad de visitas y calidad de la nota van de la mano:

No está dissociado el éxito de la calidad. En periodismo te tienen que leer. Pero el periodista de papel no sabe qué quiere el lector. No están acostumbrados a saber lo que la audiencia quiere saber, nosotros estamos acostumbrados a saber qué funciona. Estamos todo el tiempo mirando cuánto mide una noticia para decidir a dónde va el home. No puedes sólo basarte en los números porque sería un desquicio, pero en general coincide con lo que pensás como editor y lo que busca la audiencia [Manuel, subeditor turno tarde]

En otra cita anterior, Manuel (apartado 5.1.2) había señalado que “se sabe cuántas notas hizo cada periodista por día, si rindieron o no”, como también consideró que si la nota no funcionó en cantidad de clics “no me sirve, no es una buena nota”. Ahora bien, las observaciones y entrevistas permitieron apuntar diferencias de criterio entre editores, en relación a la producción en base a la demanda y al lenguaje SEO. No todos los editores subordinaron la selección de temas o enfoques y la escritura a las indexaciones de Google y primaron los tradicionales criterios noticiables. Por lo tanto, no podemos concluir que una lógica prime sobre la otra (profesional sobre mercado o viceversa). Todos, sin embargo, fueron conscientes de los cambios que en términos de producción, de criterios periodísticos y organización de la web hubo en los últimos años. También podemos señalar que la injerencia de los SEO se constituyó en controles al interior de la redacción

(código laboral).

También podemos señalar que la gestión del online se caracterizó durante el período de estudio por la prueba y el error. En un escenario en que el modelo de negocio en el periodismo *online* todavía es débil, desde la empresa buscan reeditar la cantidad de visitas en inversión publicitaria y las nuevas tecnologías son aplicadas también con ese propósito. Aunque monetizar ese tráfico es complejo, el objetivo del Departamento de Comercial es claro: capitalizar el “stock” de mediciones para “vender” audiencia.

5.6 Se busca diseñador que sepa programar

En el capítulo 4 presentamos el pasaje del diagramador al diseñador gráfico: cómo aquel trabajo artesanal, que requería habilidades de dibujante, viró a un modelo con características de producción industrial, mediado por tecnologías digitales, más profesionalizado y con mayor injerencia en toda la cadena de valor del diario. En la última década, los diseñadores que comenzaron a trabajar en la web tuvieron que sumar otras habilidades, más vinculadas con la programación visual. En este apartado abordaremos esos cambios en la naturaleza del trabajo del diseñador, sus economías de tiempo, las nuevas habilidades, el trabajo creativo y el vínculo con los editores SEO.

Respecto a la división del trabajo en el área de diseño, surge la siguiente división: el diseño a nivel macro [A] y el diseño a nivel micro [B]

[A] Diseño a nivel macro: aquel en el que se boceta la página desde cero, es decir, la arquitectura que permitirá que los periodistas puedan realizar tareas de manera rutinaria, sin necesidad de instrucciones manuales cada vez que se publica una nota en la *homepage*. Son los encargados de crear los títulos, las herramientas, los banners, las fotos. Tienen, además, el objetivo de generar un producto para que el usuario pueda navegar con rapidez, sencillez y orientación (Salaverría y Sancho, 2007). Es un equipo de trabajo que implica estar muy cerca de los técnicos de sistemas y los programadores¹⁸⁷, trabajar con plantillas (*templey*), y sobre un proceso productivo automatizado (un cambio que se hace se aplica en diferentes páginas);

Respecto a las economías de tiempo, podemos señalar que los tiempos de los diseñadores de nivel macro son a mediano y largo plazo. Así lo explicó Rogelio:

*Modificar una tipografía o colocar posiciones nuevas de publicidad nos puede llevar una semana; el rediseño de todo el sitio, hasta seis meses. En el papel la cambiás en un segundo y sale impreso, pero acá implica tocar varios archivos que tienen información de otras cosas y entonces tenés que hacer un testeo. Un cambio menor implica estar súper organizados y eso nos burocratiza. Antes no era así, era más artesanal, cambiabas algo y se veía enseguida [Rogelio, diseñador web]*¹⁸⁸

La etapa artesanal de la que habla el diseñador es la etapa de volcado de la web, en

los primeros años del siglo XXI. Es que por entonces *La Nación Line* tenía sólo dos servidores. El nivel de tráfico que concentra hoy la *puntocom* obliga a tener 15 servidores para que todo sea más rápido, por lo cual el sistema está automatizado, las plantillas ya están armadas y si hay una modificación se deben realizar varios testeos del prototipo, motivo por el cual esos cambios suelen durar meses. Hay en este tipo de trabajo tres etapas claramente diferenciadas de producción: pre producción (se reúnen para pensar el prototipo, los objetivos que tienen, arman una guía orientadora del producto y se discute con secretarios de redacción, editores, personal del área de comercial y los SEO); producción *per se* (concentra la generación del producto, por ejemplo el rediseño de la *homepage* y sus respectivos testeos) y la etapa de postproducción que consiste en la publicación y el mantenimiento de esos servidores. Podemos señalar que el costado más creativo surge en el momento inicial de desarrollo del proyecto. Durante esa etapa creativa/aleatoria, el límite está vinculado con las posibilidades técnicas (capacidad de peso de la página, recursos gráficos) pero no se evidencian controles técnicos sobre la organización del trabajo, por ejemplo, a través del ritmo de trabajo. Después se ingresa en una fase rutinaria de las actividades y de redundancia del trabajo (testear, mantener los servidores) que, sin embargo, requiere un mínimo de capacidad para programar o al menos leer un código.

Debido al consumo de tabletas y *smartphones* que implican cada vez más variedad de pantallas, los diseñadores web agregaron una tarea en los últimos años que identifican como *responsive desing*, es decir, crear páginas web que puedan ser visualizadas perfectamente en todo tipo de dispositivos, desde ordenadores de escritorio hasta celulares. El mismo contenido se ve impecable tanto en la PC como en el celular, por lo cual no se necesita tener una versión para cada dispositivo. Esta tarea es cada vez más demandada en los portales porque mejora el SEO, ya que cuantos más dispositivos se alcance a cubrir, más tráfico generará la web, además de que Google prioriza en su ranking a los sitios web móviles. Para Rogelio es más un desafío que un condicionante:

Hoy no sólo tenemos que cuidar el peso de la página, la performance, sino también el SEO porque casi el 50 por ciento de los usuarios de lanacion.com entran por Google. Hay especialistas que nos dicen qué rinde y qué no y hay mucha prueba y error. Es un desafío más que tenemos porque siempre está el temor de que todos los sitios terminen siendo parecidos. Pero decís: ah, mirá, si lo hacemos así funciona y es diferente. Implica ser más creativo [Rogelio, diseñador web]

En la cita precedente el diseñador nos manifiesta esa tensión entre el trabajo creativo y redundante a partir del pedido de diseñar en función de las recomendaciones SEO. De esto se desprenden dos observaciones: por un lado, muestra el tipo de mercancía con el que trabajan cuyo valor es doble, material y simbólico; por otro lado, refuerza lo que adelantamos en el apartado anterior (5.1.2); esto es, la definición de creatividad varía entre los entrevistados, aunque hay un patrón en todos los actores: el trabajo creativo está vinculado con la heterogeneidad/unicidad del producto.

Esa tarea que realizan los diseñadores web respecto al trabajo SEO tiene consecuencias en la redacción. Ya analizamos cómo en los últimos años editores y redactores comenzaron a producir contenido en función de las métricas y de las recomendaciones de indexación para traccionar tráfico al sitio. “Nosotros no tenemos relación con los redactores, sí con los editores porque lo que hacemos acá termina afectando el trabajo de los periodistas, por ejemplo a través de la ubicación en la página y las etiquetas que ayudan a posicionar el sitio”, señaló Rogelio.

Para los diseñadores que arman la estructura de la web uno de los cambios notorios está vinculado con la importancia que fueron tomando las noticias *breaking news*, en la etapa de intensificación de Internet y redes sociales. Antes no se producían tantas notas de actualización por lo cual se derivaba más a las secciones. Ese flujo de contenido tuvo que ser ideado por los diseñadores para permitir mayor rapidez en las publicaciones; es decir que el sitio sea más rápido y eficiente. Vale destacar que en el primer *scroll* de la pantalla de *lanacion.com* se prioriza todo lo que sea *breaking news* (Boczkowski, 2010) y su jerarquización se realiza en base al contrato de lectura de la web que tiene fundamental importancia en la organización del trabajo de los editores, pero a diferencia del diario papel se trata de una arquitectura más dura y cuyo concepto prioritario es el de “usabilidad”, estudiar cómo la persona usa la web, y cómo hacerle la lectura más simple.

Una vez que explicamos en qué consiste el trabajo de quienes diseñan la arquitectura de la página web y sus economías de tiempo, nos enfocaremos en los diseñadores que trabajan con el producto diario y las diferencias con sus pares de papel.

[B] Diseño a nivel micro: se trabaja con el producto diario y tienen como función contar una historia mediante las herramientas gráficas, en este caso, en lenguaje HTML. Su principal tarea es tomar los datos aportados por el periodista y diseñar un gráfico o una infografía, pensando en el usuario, es decir, diseñar un producto atractivo y simple de visualizar. Trabajan con altas visualizaciones y a diferencia de los diseñadores a nivel macro, están en la redacción, en contacto con los periodistas.

Marianela¹⁸⁹ pasó por ambas redacciones (*print* y *online*) y detalló las principales diferencias:

La diferencia de trabajar en un diario papel o en online es muy grande. Cuando empecé en lanacion.com fue como empezar de nuevo. La dinámica es otra, los tiempos se acortan, no hay tantas instancias de corrección y el diseñador es mucho más responsable de los posibles errores de publicación. El rol del diseñar es mucho más activo, ya no hay limitaciones de blanco como en papel y si se nos ocurre una pieza visual, y al editor le gustó la idea, se hace y se publica online. [Marianela, subjefa en diseño interactivo, ex diseñadora en papel]

Por otro lado, los diseñadores web no están abocados al mejoramiento de las imágenes, a diferencia del rol que tienen los diseñadores en papel, ya que esa tarea la hacen los propios periodistas: cómo cortar una imagen, armar una galería, “embeber” contenido de plataformas de redes sociales es parte del trabajo de los redactores y editores.

La fase de edición no está claramente definida ya que por las economías de tiempo que se manejan en la web en muchas ocasiones no hay espacio para las correcciones. Tal como pudimos observar en el trabajo de campo, el jefe o editor de turno tiene una función más de control sobre la organización del trabajo (eso incluye tiempos y división de tareas) y de jerarquización en la *homepage* más que de editor de los textos y gráficos. Cada redactor hace las veces de editor de su propio texto y cada diseñador, también.

Hay dos tipos de tareas principales para un diseñador de *lanacion.com*: por un lado, los trabajos de piezas interactivas que se piensan con antelación (producciones ante eventos planificados, por ejemplo, una elección presidencial) y, por otro lado, los requerimientos del día. Generalmente estas últimas piezas son más sencillas que las anteriores. Esta división es igual al papel, donde los diseñadores pueden abocarse a producciones con varias semanas de planificación o atender las urgencias de la jornada y, en estos casos, también suelen realizar gráficos más simples y evitar infografías muy complejas para asegurar las economías de tiempo, es decir, un cierre de edición en tiempo y forma (*código laboral*):

El tiempo afecta muchísimo, pero después de tanto años uno aprende que hay que ser operativamente creativo en el menor tiempo posible. De eso se trata trabajar en una redacción. De poco sirve publicar algo buenísimo si lo hacemos tres días después que Clarín o Infobae. Ese es un desafío a diario, hay que ser buenos, creativos y rápidos [Marianela, subjefa de diseño interactivo]

Como ya hemos señalado, teniendo en cuenta que uno de los rasgos específicos de las industrias culturales es la renovación constante, es que en el diseño también se busca la meta de *cero stock de tiempo*, aunque no esté ligada al tiempo máquina común en el toyotismo.

En la última década, las transformaciones tecnológicas afectaron especialmente el trabajo de los diseñadores. Por ejemplo, en la etapa de volcado de la web (primeros años del nuevo siglo) no podían usar gran variedad de tipografías porque sólo era posible tomar la tipografía que el usuario tenía en la computadora, en Windows o MAC. “Hoy en día podés usar cientos y cientos de tipografía y eso fue un alivio porque hoy tenemos más recursos gráficos disponibles”, explicó Rogelio. Tampoco se podían utilizar muchos gráficos y fotos por las limitaciones que generaba la velocidad de conexión a Internet. Eso cambió con los años y hoy cuentan con una amplia variedad de aplicaciones digitales que permiten generar infografías multimedia, contenidos audiovisuales, recursos interactivos, bases de datos.

Respecto a las nuevas habilidades y la cualificación/descualificación del oficio, los diseñadores web necesitan saber trasladar el boceto gráfico en JPG (como lo hace un diseñador de papel) al lenguaje HTML y si bien no requieren conocimientos avanzados en programación (convertir al algoritmo y la estructura de datos en códigos concretos,

intercambiar datos entre ordenadores remotos, ordenar valores), sí necesitan saber leer códigos. Cada vez se van introduciendo más conocimientos sobre programación visual:

En papel todo es más estático, con saber manejar dos o tres programas, ya está; podés trabajar 10 años y las variaciones no son muchas. En el sitio digital hay que estar siempre aprendiendo nuevos programas, ¡siempre! Hay que mirar continuamente otros sitios de noticias, blogs, Facebook, Twitter, etcétera. Podríamos decir que cada seis meses el panorama cambia, lo que antes servía y al usuario le copaba, quizás ahora no y hay que cambiarlo [Marianela, subjefta de diseño interactivo]

Un ejemplo de lo que Marianela explicó en su cita precedente es que los diseñadores gráficos de *La Nación* trabajaron durante siete años (1996-2003) con el mismo programa de edición gráfica, el *QuarkXPress* (ver apartado 4.2.2), reemplazado por el DTI en 2003 y utilizado al cierre de esta esta tesis. En cambio, por dar un ejemplo, en pocos meses pasaron de diseñar para pantallas desktop a diseñar para las tabletas y los celulares, para no perder el porcentaje de visitas que ingresan a partir de esos dispositivos. Eso los obligó a cambiar de programas de diseño y edición¹⁹⁰.

En vinculación con lo dicho en el párrafo anterior, destacamos otro escenario que los aleja de los modos de producción del papel: para los diseñadores web las métricas son de suma importancia. “Las visualizaciones son nuestro termómetro. Eso nos obligó a cambiar nuestra manera de diseñar, técnica y conceptualmente. Por ejemplo, los títulos de los gráficos e infografías son pensados con la lógica SEO”, reconoció Marianela.

Más allá de que hay capacitaciones desde la empresa, lo cierto es que se valora el espíritu autodidacta. “Hay chicos que empezaron siendo diseñadores web y ya son casi programadores. Es un perfil muy buscado aquel diseñador que sepa de programación”, señaló Rogelio. Hay aptitudes tácitas que son producto de la experiencia tanto de la trayectoria laboral profesional o de oficio, como del aprendizaje informal en el hogar, remunerada o no, que agrega un nuevo elemento al reservorio total de saberes y habilidades (Roldán, 2000). A lo que nosotros agregamos que ello puede derivar, también, en una sobrecarga en el trabajo.

-Reflexiones sobre el capítulo 5

En este capítulo abordamos las mutaciones más importantes en relación a la organización del trabajo de periodistas y diseñadores web. Con la categoría de *código de trabajo* reflexionamos sobre los mecanismos de control, a partir las tecnologías físicas y las economías de tiempo. A su vez, reflexionamos sobre los mecanismos externos de control, en base a las reacciones de los trabajadores, ya sea a través de la cooperación o la resistencia (*código laboral*). Las observaciones de campo y las entrevistas realizadas nos permiten pensar que las tecnologías de medición como el *click tracker* o el *charbeat* se

constituyen en un tipo de control técnico (*código del trabajo*) sobre los redactores y editores y de condicionamiento sobre la dinámica de producción, toda vez que se utiliza como registro de cantidad y éxito del trabajo individual. En ese sentido, creemos que hay una afectación directa al trabajo creativo en la redacción, en tanto los trabajadores y personal jerárquico reconocieron estar pendientes de esas métricas, pensar y desarrollar contenido en función de esos resultados algorítmicos. Es decir, aparecieron criterios cuantitativos de medición de la productividad.

Por otro lado, la meta de *cero stock de tiempo* se evidenció a través de los testimonios y el trabajo de campo: la actualización del portal no puede quedar relegada por las iniciativas de producción propia. Lo primordial es cubrir los temas *breaking news* y para hacer trabajo creativo los redactores invirtieron su tiempo libre. Es decir, trabajaron más horas de las pautadas en el contrato. Existe coincidencia entre los actores entrevistados en que desde que se lanzó la convergencia de redacciones, en 2009, esa meta del *cero stock de tiempo* fue cada vez más estrecha y se profundizó en 2011, con la llegada de los editores SEO.

En estrecha vinculación con la categoría de *código del trabajo* aparecen los mecanismos que hemos mencionado como insertos en el *código laboral*. Creemos necesario diferenciar entre los redactores y los editores que, en cierta manera, representan los intereses de la empresa. Sin embargo, los jefes de sección también padecieron estrés laboral y presiones de los directivos para que ejerzan supervisión sobre los redactores y cumplan con los tiempos de la web y el éxito de las notas, medido en cantidad de visitas. Ello tuvo como consecuencia que la mayoría de los entrevistados reconociera el estrés que generó trabajar en ese ambiente y aplicara a la falta de tiempo, de recursos humanos y de decisiones empresariales las dificultades de llevar a cabo su trabajo creativo, más que a la aplicación de TIC. Están quienes sintieron frustración por no poder desarrollar producción propia y resistieron los códigos impuestos por la firma. Y están quienes aceptaron o negociaron la dinámica impuesta por la empresa

Por otro lado, como controles externos (*control laboral*) podemos señalar que existieron controles grupales porque las tareas desempeñadas individualmente podían afectar el trabajo del resto. Como ejemplo, mencionaremos que los redactores estuvieron al tanto de la productividad del colega, de las notas que escribió el compañero ese día y en el acumulado de la semana y cuánto “midió”, en función de tener acceso al *tracker*. Es decir, la productividad no como un atributo individual sino colectivo.

De las entrevistas con los diseñadores no obtuvimos quejas directas por la afectación al trabajo creativo ni en relación a los controles desplegados en sus modos de producción. No obstante, entendemos que hubo autocontrol en función de la aceptación a los códigos SEO y a las economías de tiempo, incluso colaboración con las decisiones de la empresa. En el caso de los diseñadores que están a cargo de la arquitectura de la *homepage* tienen un *deadline*, un plazo máximo de entrega, convenido no necesariamente con los jefes de

sección en la redacción, pero sí con el Departamento de Comercial y con el resto de las áreas que concentra el Departamento de Desarrollo (programación y arquitectura, por ejemplo). Hay un autocontrol sobre cero errores, de allí que se requieran varios testeos antes de las publicaciones; mientras que los diseñadores interactivos que trabajan en el producto diario lo hacen en función de la meta de *cero stock de tiempo*.

CAPÍTULO 6

REDACCIONES (des)INTEGRADAS

En este capítulo nos abocamos a analizar las tensiones surgidas en el proceso de la llamada “convergencia de redacciones” que se puso en marcha en *La Nación* en el año 2009. Las páginas que siguen a continuación persiguen el propósito de reflexionar sobre la apropiación que hicieron de ese proceso los trabajadores del online y del papel.

Apuntes sobre la convergencia

La convergencia alude al proceso por el cual los medios tradicionales como la radio, la televisión o el diario que antes tenían procesos de trabajo separados, en la actualidad unifican sus culturas organizativas aprovechando los cambios tecnológicos e industriales, al tiempo que borran las fronteras con otros sectores como las telecomunicaciones. Tal como sostiene Henry Jenkins (2008), la convergencia no es producto sólo de cambios tecnológicos. Es el flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas, la búsqueda de nuevos modelos de negocio y la migración de las audiencias a otros formatos. En definitiva, la convergencia impacta también en los escenarios de culturas de producción, formas de organización, rutinas de trabajo y circuitos de distribución, (Becerra y Beltrán, 2014).

Ahora bien, para no generar una confusión semántica con el proceso que la envuelve, en este trabajo nos referiremos siempre a convergencia de redacciones, que en nuestro caso de estudio se lanzó a partir de 2009, cuando *La Nación* unificó redacciones en el edificio de calle Bouchard, en Ciudad de Buenos Aires. “En un espacio físico común, moderno y dotado de la última tecnología confluyen los equipos de trabajo que alimentan todos los canales de contenidos por los que se informa su audiencia: papel, web y móvil”, anunciaron desde sus páginas¹⁹¹.

En un principio, la disposición de los trabajadores se hizo de modo tal que redactores de la web se ubicaron en forma intercalada junto a redactores del diario. “Eso duró muy poco porque había mucha resistencia de la gente de papel”, reconoció Graciela, delegada gremial del diario. Juliana, redactora de online, brindó un ejemplo de lo que pasó durante ese período:

En 2009 bajamos con la idea de converger, no sucedió. Nunca se terminó de entender bien el plan que tenían. En un primer momento dos chicos de economía online se mudaron a la zona de Economía de papel. Era el primer gran avance, pero la realidad es que al lado tenían a un desconocido. Alguna que otra nota le pidieron pero del otro lado, nada y regresaron porque no sumaba. Para nosotros de online es muy difícil tener a una persona de nuestro equipo a 25 mesas de distancia sobre todo para los editores que tienen que poner todas las notas en home. Si bien tenemos el

chat interno, no es lo mismo [Juliana, redactora online turno mañana].

Al no funcionar esa disposición de periodistas intercalados, en 2011 se decidió ubicar a la redacción web en el núcleo de la redacción, en la zona “caliente”, rodeados de todas las secciones de papel, del departamento de arte, de fotografía y de las oficinas de los secretarios de redacción; esa ubicación se mantuvo hasta el cierre de estudio. Presentamos a continuación el Gráfico N° 5, una representación de la redacción central de *La Nación* al año 2013, de modo tal que sirva como esquema de los espacios asignados:

Esquema representativo de la redacción “caliente” de La Nación (año 2013):

REDACCIÓN
"FRÍA"



REVISTAS Y SUPLEMENTOS

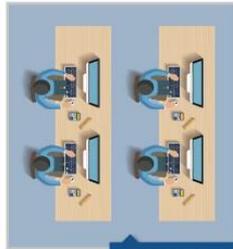
INFOGRAFÍA



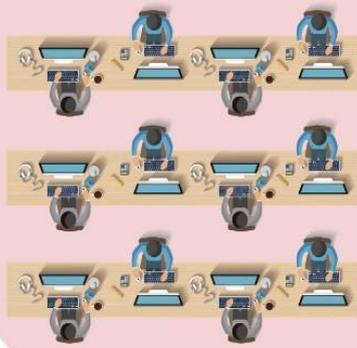
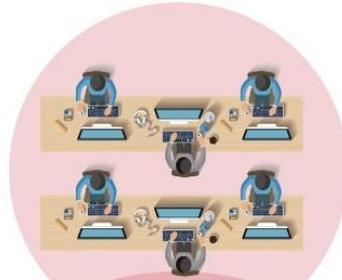
FOTOGRAFÍA



DISEÑO



SOCIEDAD



lanación.com



SECRETARIOS
DE REDACCIÓN



REUNIÓN
DE TAPA

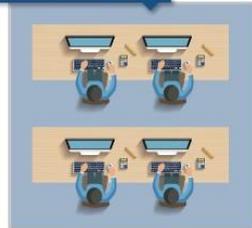
REUNIÓN DE
SUMARIO



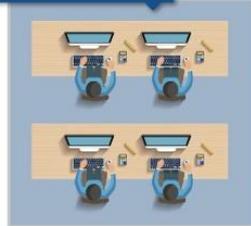
CORRECCIÓN



ECONOMÍA



POLÍTICA



INTERNACIONALES



FUENTE:
ELABORACIÓN
PROPIA

Una vez presentado el espacio físico que ocuparon ambas redacciones, nos introduciremos en el análisis de los procesos de trabajo durante la llamada convergencia de redacciones. Empezaremos por destacar que en un primer momento la decisión empresarial fue que los periodistas y fotógrafos de papel usaran las mismas tecnologías que en la web, una postura que consideramos fetichista en el sentido de asimilar que la convergencia vendrá de la mano de una idéntica utilización tecnológica. En la siguiente cita, un redactor recordó el discurso que primó en ese sentido:

El pedido fue que todos los periodistas usáramos smartphome, que supiéramos editar un video, estuviéramos presente en las redes sociales [...] Cuando surgió el online, el discurso del diario fue “esto es lo que se viene, si vos querés morir en el papel allá vos pero nosotros vamos a incorporar esta tecnología porque el papel va a morir, y los periodistas se tienen que reconvertir y no sólo tienen que escribir, sino salir con la camarita”. Se nos asustó con ese discurso [Laura, periodista de sección Política]

Otros dos periodistas de papel reconocieron aceptar y colaborar con ese pedido, a pesar de estar en desacuerdo:

El objetivo era que cambiara todo. Dos redacciones en común y que nosotros laboráramos para online, por lo menos, es lo que escuché y para lo que me capacitaron. Un tipo mostrándonos redacciones vacías y diciéndonos: “así quedan las redacciones que no convergen”. Para nosotros era el peor de los mundos; nos obligaron a tomarnos en serio el tema online. En 2008 me acuerdo que tuve que seguir a De Angeli con camarita, era el preanuncio de lo que iba a venir. Tengo entendido que problemas entre jefatura online y papel hicieron que no funcionara [Ignacio, redactor de política];

Hace unos años trajeron al supuesto gurú del mundo blog. “Si ustedes no tienen un blog, olvidense”. Después vino “si no tenés una cuenta de Twitter, olvidate”. Ese tipo de mensajes apocalípticos era permanente; también lo fue el control para que tuviéramos cuenta en Twitter. Todas las semanas, tenías a tus jefes preguntándote por qué no tenías cuenta. Sentí la presión, sí la sentí hasta que entendí que tenía que ser parte de mi laburo [Laura, redactora de política]

En el primer testimonio se observa cómo la convergencia de redacciones es recreada por el entrevistado como una imposición (“tomar en serio a online”). Y en ese contexto el periodista consideró una obligación el uso de TIC (“tuve que salir con camarita”). De manera similar, el segundo testimonio reconoce sentirse “presionada” por sus jefes para que utilizara una cuenta de Twitter. En ambos casos se pone en juego un mecanismo de autocontrol (*código laboral*).

Existe consenso entre los entrevistados de que la cultura del online y las tecnologías convergentes vinieron para quedarse. Sin embargo, más allá que desde la empresa se anunció con exaltación el paso hacia una redacción multimedia, tanto al interior de la redacción como en las editoriales del diario, no se logró un proceso de sinergia de plataformas y redacciones.

Según lo que se desprende de las entrevistas y lo observado podemos señalar que hubo durante el periodo de estudio más una coordinación de soportes aislados que una integración plena (García Avilés y et al, 2009), y que las dificultades para poner en marcha la interactividad en las redacciones están vinculadas con aspectos de la cultura organizacional (García Aviles, 2007) y no sólo en relación a la aplicación de tecnologías y las condiciones laborales. En las próximas líneas expondremos las principales reflexiones sobre el proceso trunco de convergencia en *La Nación*.

No ayudarás a tu prójimo

Durante 2009-2013 no se conformó una mesa central de trabajo conjunto entre la web y papel y si bien se crearon nuevos roles para la implantación de la convergencia, como la función del secretario de multimedia, cada editor fue responsable de los contenidos de su plataforma. Los editores de papel y online no se reunieron habitualmente para intercambiar ideas, ofrecer material, planificar coberturas conjuntamente o repartir el costo de proyectos especiales y en los pocos casos en que se realizó fue producto de la predisposición individual y no de un trabajo en equipo. Por otro lado, no hubo entre periodistas de diferentes plataformas ningún tipo de sinergia que sí se pudo observar entre redactores de distintas secciones del papel. Citas como las siguientes se repitieron en la redacción:

La convergencia acá es incompleta. No está formalizada. Tenemos redactores que escriben para el online y otros que no; información del online que viene al papel y otra que no; es caso por caso. Creo que el proyecto apuntaba a algo más integrado pero no es lo que ocurre hoy en día [Felipe, jefe editor de política];

Cuando llegué en 2011 estaban completamente separadas, en el mismo piso pero no había rastros de esa convergencia. Lo que ví es que no teníamos casi interacción con la gente de papel y se hablaba por lo bajo de la convergencia fallida. En general, el periodista de papel considera a la web como algo inferior. Es insólito que en esta época que estamos viviendo [los de papel] se crean más periodistas que nosotros. En cinco años más quiero ver de qué van a estar laburando [Manuel, subeditor de online turno tarde].

En sintonía con estas declaraciones, un alto mando de la gerencia reconoció en off que la convergencia directamente no existió. Por un lado, sostuvo que acomodar las rutinas de los periodistas, diseñadores y fotógrafos no fue sencillo y no se logró ese proceso, aunque considera que se avanzó mucho respecto a lo que ocurría en *La Nación* hace 15 años, donde las secciones del papel trabajaban en forma aislada y eran más “cerradas”. Por otro lado, la misma fuente reconoció que editorialmente “se podrían tomar decisiones en torno del online hacia el papel que hoy no se toman”, y como ejemplo lanzó la utilización de tecnologías digitales durante las reuniones de temario y de tapa. “Se sigue trabajando como si únicamente existiera el papel”, se quejó el entrevistado.

Los siguientes testimonios remarcan que hubo desde el primer momento una competencia solapada entre ambas redacciones con divergencias en la organización del trabajo:

Llamás a una fuente y te dicen: ya hablé con fulanita de online y vos ni te enteraste. O te mandan a cubrir la costa durante el verano pero no tiene sentido porque también mandan a tipos de online que hacen todo: hacen la moda en la playa de Pinamar y hacen a un candidato que te cuenta: “ya vino un pibe de online y me entrevistó” y le ofrecen el video que es más atractivo. Tenés la competencia afuera y adentro [Ignacio, redactor de política];

Si vos estás trabajando todo el día, tenés que cerrar y no confirmás que Bergoglio votó a Menem, online te lo tira, sin mucha profundidad y todo tu laburo de ocho horas no sirvió. Hiciste todo para darle una idea a un tipo. Entonces, qué pasaba: nos mentíamos entre los editores para no darle temas a online [Mario, ex subeditor de política];

Esa convergencia falló, nunca pasó de ser una cuestión discursiva y que nos pusieran a todos en el mismo piso, principalmente porque nunca dejó de haber una guerra fría entre papel y online. A mí me pasó que me publicaran notas en papel (que también salieron en online) y al otro día tener un problema con mis jefes [Laura, ex periodista online; ahora en papel];

Lo que podemos observar con estos testimonios es que hubo una desconfianza en el trabajo del otro y una ausencia de colaboración que cruzó tanto a los redactores como a los editores, y se tradujo en la falta de planificación de coberturas, el ocultamiento de temas a la otra redacción y rispideces en los casos en que un redactor escribía para una y otra plataforma. No hubo un intercambio permanente de contenidos y por ese motivo convivieron dos sistemas de gestión de contenido, uno para papel y otro para online. En la redacción papel utilizaban al momento de cierre de este estudio un sistema internacional, el DTI, mientras que en la web se utilizaba otro tipo de publicador, el CMS. El modo de organizar la información varía con cada sistema de publicación, tal como fue analizado en los capítulos 4 y 5.

Sí tenemos que destacar que hubo gestos de colaboración con trabajadores que cumplieron otro rol en la cadena productiva del diario. Por ejemplo, redactores y editores de las secciones de política y economía (papel) comenzaron a trabajar con programadores, investigadores y diseñadores web en la búsqueda, visualización y apertura de datos públicos. Como ya fue analizado, en 2012 La Nación lanzó un proyecto piloto llamado “data”, que permite visualizar diferentes indicadores; una plataforma de datos abiertos para que el usuario pueda utilizarla de manera interactiva.

A su vez, si bien creció el interés de los periodistas de papel por publicar en online la convivencia entre unos y otros es visualizada en términos de rivalidad:

Hay más colaboración que al principio de la convergencia pero sigue existiendo una

rivalidad tal que por momentos parece que fuéramos enemigos. Creo que ocurre como ocurre con todo lo que es nuevo, donde hay algunos que son “aguante la tecnología” y están los reticentes. Hoy por qué sigue existiendo cuesta entenderlo. Sobre todo papel es más reticente con online que al revés. Online es más piedra en el zapato [Antonia, ex fotógrafa papel; actual editora de fotografía en online];

Fue un intento fallido. Eso no era convergencia, era aprovechar recursos. Sí hubo en los últimos años un poco más de intercambio. Del otro lado hubo cada vez más interés en mostrarse en el online; se dan cuenta porque es más fácil de compartís por redes sociales, se ve más, es más fácil a estar atentos a repercusiones de tu nota, la llegada es mucho más medible [Tobías, redactor turno mañana].

Por su parte, redactores del online hacen hincapié en “prejuicios infundados” hacia el trabajo del otro que llevó a la escasa colaboración entre ambas redacciones:

Surgieron trabas desde la jerarquía, incluso de gente del diario que había propuesto la integración, digamos que desde la empresa misma retrocedieron con la idea. A eso se le suman los celos y la falta de apertura tanto de un lado como del otro. Hay prejuicios infundados: los de papel dicen que los de online no saben hacer periodismo; los de online que los de papel son lentos, que son vagos, porque “se toman todo un día de cobertura para escribir 20 centímetros” [Rafael, ex editor en online; actual redactor en papel];

Está el que se copa porque le interesa el lenguaje y le interesa aprender pero también hay mucho celo de que nosotros le vayamos a sacar el puesto, hay mucho comentario de que somos ignorantes, que no somos periodistas. He leído que nosotros tenemos que cobrar menos que ellos, que están de acuerdo con que tengamos menor salario porque tenemos menos contactos que ellos. También pasó que venga un vocero y te diga: me pide X de papel que no hable con online. Es cierto que nosotros trabajamos con otro nivel de profundidad y muchas veces es otro lenguaje, es más la lógica de la inmediatez de la radio. Y así va mutando el periodismo en general. El diario de registro hoy ya no te sirve [Tobías, redactor online turno mañana]

En el caso de los diseñadores no mantuvieron políticas de colaboración con sus pares de la web. Según lo observado y las respuestas de los entrevistados, la organización del trabajo, las economías de tiempo y las cualificaciones son diferentes y eso dificulta el cruce entre ambas plantillas. “Hoy en día no hay mucha vida en común porque somos dos mundos, pero todo conduce a que la forma de diseñar será otra cosa. No sé cuándo pero el oficio del diseñador que conocemos va a desaparecer”, señaló Cecilia, diseñadora gráfica.

Resistencia a la polivalencia

Un concepto que está vinculado con el surgimiento del periodismo online y la multiplicación de plataformas es el llamado periodista multitarea o polivalente porque no sólo escribe su nota, sino que obtiene fotos, videos, utiliza recursos gráficos y herramientas web con el objetivo de que las producciones sirvan para diferentes medios.

Se trata de un proceso que, según Mosco (2006), lleva a que los periodistas actúen cada vez más bajo los roles combinados de editor y productor. “Esta habilidad de eliminar trabajo, combinarlo para que efectúe múltiples tareas y trasladarlo a los consumidores, que no son pagados por ello, expande mucho más el potencial de las ganancias” (Mosco, 2006).

Si bien con el lanzamiento de la convergencia de redacciones el discurso empresarial fue la polivalencia como meta y en esa línea hubo capacitaciones para todos los trabajadores, lo que se pudo observar fueron experiencias aisladas en papel y una polivalencia resistida, incluso en la redacción web. De todos modos, hay un consenso entre los actores de que la multifunción y la sobrecarga de trabajo terminará primando en una industria que en los últimos años redujo su mano de obra (ver capítulo 3).

Esas experiencias aisladas de polivalencia se llevaron a cabo en un clima de desconfianza, de reclamos por las condiciones laborales ya que se hicieron más flexibles a partir de la concreción de varias tareas por trabajador y de resistencia hacia la incorporación de ciertas tecnologías como los celulares *smartphone*, las cámaras digitales, un mayor uso de Internet y de plataformas de redes sociales. Esto ocurrió, principalmente, al momento del anuncio de la unificación de redacciones.

Pedro¹⁹² reconoció que llegó a tomar imágenes antes de irse del diario porque no lo mandaban con fotógrafo. “El periodismo multitarea existe, aunque te lo regulen con los sindicatos”, aseguró el ex periodista. Gerónimo¹⁹³, en cambio, aseguró que eso dependerá de la resistencia que ejerza el periodista. “Yo siempre me negué y jamás se publicó una nota con una foto mía”, asegura. Para Diego “depende del redactor”, aunque reconoció que es una situación cada vez más difícil de evitar. “Es lo mismo que si nosotros saliéramos con la cámara y, de paso, hiciéramos la nota. Me parece una locura pero la realidad es que todo va hacia ese camino”.

Uno de los rechazos a la polivalencia fue la falta de retribución económica. Clara, que está en el diario desde 1990¹⁹⁴, indicó al respecto:

A mí me interesa hacer el online pero para hacer el doble trabajo por la misma paga me quedo en mi casa y hago algo que redunde más. Si me lo pagan como colaboración, fantástico, me rompo el alma para hacerlo, además es algo que me divierte. Pero no por el mismo sueldo [Clara, redactora sección política]

Para Antonia, en su rol de fotógrafa, y para Laura como ex redactora de online la polivalencia deriva en la falta de calidad en el producto:

Acá salimos con capturas, yo me resisto pero a veces me gana la información y entonces se prioriza la rapidez por sobre la calidad. En online es good enough. Para ello te enseñan a ser periodista multitarea: acá todos saben cortar una foto, editar un video, embeber de las redes sociales. El gran problema es que con captura de pantalla también salen en el papel o con fotos de celular que son un desastre y me da bronca porque ellos sí tienen tiempo. Y los propios fotógrafos te dicen: “la

acomodo un poquito, la pongo a dos columnas y sale igual” [Antonia, ex fotógrafa de papel, ahora en online];

Para mí es un delirio y no hay que aceptarlo [la polivalencia]. Pero el pedido de la empresa está. El mensaje es “ustedes chicos tienen que saber que cuando salen a la calle...” En el último tiempo, yo titulaba, yo subía la foto, yo la cortaba y tuve errores como subir una foto mal cortada y tener conflictos por eso. Ahora un editor de foto pero en algún momento no hubo [Laura, ex redactora online]

La preocupación por la calidad del producto es un ítem que se repitió en la mayoría de las entrevistas, principalmente con periodistas y fotógrafos y, en menor medida, con los diseñadores gráficos. Esto se encuentra vinculado con el uso de tecnologías convergentes y con mecanismos de coordinación y control del trabajo como la meta del *zero stock de tiempo* (Roldán, 2010 y 2011) que se da en una industria cultural como el diario y, más aún, en el periodismo online.

Por su parte, Isabel, en su rol de editora de papel, puso el foco en un déficit de gestión del online y en un choque de culturas dentro de la redacción que expone la desconfianza en la calidad del trabajo del otro:

Creo que es un déficit de gestión periodística del online. Hay que pensar periodísticamente el online, no es solo subir rápido y poner videitos [...] Los que trabajamos en el diario papel, lo tomamos como un apéndice medio raro, al que a veces tenemos que ir a corregir [...] Hay jerarquías dentro de la redacción: no es lo mismo trabajar en política que en el suplemento volante, de la misma manera que uno de política papel considera colega a uno de economía, pero a online no le pasas una primicia porque no hacen el diario que nosotros hacemos, porque se confunde la habilidad tecnológica, o ser “nativo digital”, con saber periodismo, y no es lo mismo. Los chicos también tienen que aprender a hacer periodismo y no hay nadie que los guíe [Isabel, editora redacción papel]

6.4- ¿Política de *web first*?

Como señala Díaz Noci (2015), la proporción de noticias que se crea específicamente para la web y luego se publica en la versión impresa está creciendo cuando hasta hace relativamente poco tiempo la edición en papel marcaba la pauta. Sin embargo, la política de “primero en Internet” duró sólo un tiempo durante el periodo de estudio. Tuvo un alto impacto al inicio de la llamada convergencia de redacciones y luego se disipó tanto en el mensaje de editores como en la práctica. El *web first* dependió de la temática y de la posibilidad o no de reservarse la exclusiva. En las jornadas de trabajo de campo se observó que en ciertas ocasiones quedaba en la opción del editor y del redactor la política de *web first* y no era material que se pusiera en discusión en las reuniones de temario. Así lo manifestaron algunos entrevistados:

*Si bien se ha impuesto el *web-first*, cuando hay hechos que son exclusivamente primicia, se deja para el papel. De hecho, si bien estamos juntos en el piso todavía no se ha dado una fusión completa de lo que es una redacción multiplataforma [Eugenio,*

secretario de redacción];

Es un proceso que nunca terminó de cuajar. Al principio cuando se empezó a trabajar en el mismo piso se abrió el web-first. En la práctica no sucedió: “Esto sí usalo para el online; pero esto no. Porque esto mañana va a ser la diferencia nuestra en el diario; esto sí ponelo porque sale dentro de 10 minutos en otro portal” [Emilio, editor de Economía]

Rafael, ex editor online y actual redactor de papel, resaltó que hay resistencia de que el online obtenga primero el dato, a pesar de que hoy la primicia “es efímera” y el miedo de periodistas del papel a perder su nicho, su especialización:

Con el tema del paro de colectivos de la UTA, a las 12 de la noche seguían en conciliación. La edición de papel cerró con que seguía el paro y estaban negociando. A las 2 de la mañana un gremialista me manda un mensaje y me dice: levantamos el paro. Lo primero que hice fue avisarles a los de online porque para papel nos queda viejo; a mí me nace porque conozco el otro lado. A su vez, en el papel, hay gente que tiene determinados nichos, el mío es el gremial. Yo no puedo enojarme si un periodista del online llama a [Hugo] Moyano. No me puedo enojar pero hay otros que se enojan [Rafael, ex redactor online]

Por otro lado, los editores de papel manifestaron no priorizar las métricas; por el contrario, consideran que es una práctica que afecta a la calidad periodística, tal como puede observarse en la siguiente cita y que se replica en la mayoría de las entrevistas:

Hay algo que hace el periodismo siempre que es combinar lo interesante con lo importante, pero nosotros tenemos que decirle al lector algunas cosas que quizás no son divertidas, pero es muy importante que lo conozcan. Hay que equilibrar entre darle al lector lo que interesa y lo que necesita saber. En el papel está mucho más equilibrado; se nos sigue pidiendo el periodismo desde que se inventó el periodismo, pero al inicio de la convergencia hubo un boom por llevar a la tapa aquellas notas que más clic tenían y en un momento eso se sobrestimó y se perdió la brújula [Isabel, editora en La Nación]

Según lo que se desprende de declaraciones como la anterior podemos señalar dos escenarios percibidos en ambas redacciones, con más acentuación entre los periodistas de papel: por un lado, la distancia entre los criterios periodísticos y la demanda de los lectores, que ya analizamos en el apartado 5.3.2; por otro lado, la mayoría concuerda que hubo durante el proceso de convergencia de redacciones mucha prueba y error desde la gerencia del diario, lo cual coincidió con otras redacciones de diario donde la implementación de la sinergia se llevó a cabo “con bastante inseguridad” (García Avilés, 2009)¹⁹⁵. Clara, redactora de papel recordó que en el año 2012, a partir del rediseño del formato del diario, “se nos dijo que había que poner toda la energía en el papel, al revés de lo que se había anunciado en 2009”.

6.5 [Nuestras] economías de tiempo

A lo largo de los dos capítulos precedentes describimos y analizamos las economías de tiempo en los procesos de trabajo de una y otra redacción. Vimos que más allá de los cambios que introdujo el contexto de la digitalización, el diario sigue teniendo un único cierre. En la web, como ya mencionamos, desaparece la hora de cierre porque hay una alta rotación del ciclo productivo que se asemeja a la lógica de flujo, propia de otras industrias culturales como la televisiva o la radial. Esto afectó, según coinciden los entrevistados, en la dinámica diaria. Para muchos, la velocidad con la que trabajan en el online, y que fue aumentando en los últimos años, conspiró contra una sana convivencia con papel.

“Si en el papel parás, entre las 14 y las 15, no pasa nada pero en online no podés estar sin una hora de actualización”, explicó Tobías. Si bien hay tiempos estrictos en la cadena de producción de un diario (cronometrados en las rotativas porque el diario pierde valor económico en 24 horas) esa característica de lógica estandarizada es difícil aplicarla de la misma manera en la redacción. También lo es en online ante noticias de último momento o situaciones aleatorias, pero los horarios de ingresos fueron estrictos y controlados, al igual que la renovación de las publicaciones, cada vez más exigente, que derivó, según los testimonios, en una sobrecarga laboral, escenario cuestionado no sólo en papel sino también en la propia redacción digital.

Otros testimonios hicieron hincapié en las dificultades que tienen en realizar trabajo fuera de la redacción para cumplir con las economías de tiempo. Citas como la siguiente fueron reiteradas:

Online es como un trabajo de oficina, no salís demasiado a la calle. Si hay una marcha en la 9 de julio, no podés ir y escribir cuando volvés, entonces lo tomás de la tele y si querís más información, tomás un teléfono. Te quema mucho la cabeza. Terminás muy agotado. Los días en que no pasa nada a nivel noticia, aprovechás a hacer producción propia y vas manejando tus tiempos, pero a diferencia del diario papel los tiempos son mucho más cortos, decimos que tenemos un cierre durante 24 horas [Sebastián, ex redactor online; actual papel].

De todos modos, creemos que la modalidad *in house*, que muchos entrevistados cuestionaron, es constitutivo a una decisión empresarial que decide producir puertas adentro y ahorrar en costos (de viáticos, de recursos humanos) y no está vinculado necesariamente a una cuestión de economías de tiempo.

6.6- Reflexiones del capítulo sexto

Una conclusión obvia sería que el fracaso de la convergencia en *La Nación* se derivó exclusivamente de las resistencias de los trabajadores a converger. Sin embargo, una mirada más profunda nos ubica ante un escenario más complejo: hubo un proceso de

avance, estancamiento y retroceso sobre el proyecto de redacción multiplataforma que excede a los cambios tecnológicos e industriales y se vincula con las culturas organizativas.

Consideramos que hubo una desconfianza mayor al inicio del proceso, en el año 2009, motivada por el pedido de la empresa de implementar la polivalencia. Tanto periodistas, diseñadores y fotógrafos resistieron la posibilidad de crear material para varios medios sin que ello sea remunerado económica y simbólicamente. En este último caso, por ejemplo, respetando la autoría de las notas.

Tanto a partir de las entrevistas realizadas como de las observaciones de campo se pudo comprobar que el intercambio de material con la otra redacción quedó sujeto a la predisposición individual y no a un mecanismo aceitado entre ambas redacciones. Los periodistas de la redacción papel siguieron en el proceso de priorizar más el contenido que el soporte y si bien la polivalencia arrancó siendo un requisito desde lo discursivo, lo cierto es que sólo se sistematizó entre los redactores de la puntocom y entre los fotógrafos y no estuvo exenta de tensiones y reclamos gremiales.

La percepción que muchos periodistas tuvieron del trabajo de la otra redacción no colaboró con el proceso de convergencia; fue recurrente la respuesta que dieron en base a que son dos culturas diferentes y a que la falta de sinergia se debió principalmente a una ausencia de dirección desde arriba y de los celos profesionales entre una y otra redacción. Por otro lado, una de las situaciones que marcaron los entrevistados está vinculada con la lógica de flujo que se maneja en la web y la meta de *cero stock de tiempo (código de trabajo)*. La exigencia de tiempos cada vez más cortos para la creación y adquisición de contenidos en online conspira contra la calidad del producto y la posibilidad de realizar trabajo creativo, según entienden tanto diseñadores, como periodistas y fotógrafos de papel.

En síntesis, se puede señalar que la convergencia de redacciones y plataformas en sus primeros cuatro años sólo resultó en una integración arquitectónica y el discurso motivacional de *La Nación* -tanto al interior de la redacción como desde sus editoriales- no se tradujo en la práctica. Es decir, hubo más fragmentación y rutinas de producción disruptivas que una convergencia de redacciones. Por otro lado se puede especular con que no hubo una estrategia de la empresa, sino más bien fueron comportamientos que fueron mutando, de mucha prueba y error desde 2009. Coincidimos con lo ya estudiado por Edgardo García (2007) en relación a que las dificultades para poner en marcha la interactividad en las redacciones están vinculadas con aspectos que van desde las condiciones laborales a cuestiones referidas a la cultura organizacional.

En síntesis, este proceso se dio en un contexto, el de convergencia digital, que se configura como una etapa de crisis envuelta en un modelo de negocio que aún no se asienta y una audiencia que migra cada vez más hacia nuevas plataformas y "lo que se pone más en crisis con la revolución digital es la manera en que se produce, edita,

almacena, distribuye y consume cultura a nivel masivo” (Becerra, 2015). En ese gris quedó el proceso de convergencia de redacciones en *La Nación* durante el periodo de estudio.

Por otro lado, entendemos que el proceso de convergencia digital no es solamente tecnológico y, en este marco, la fragmentación demostrada en la redacción de *La Nación* está vinculada no sólo a aspectos técnicos, sino (y más acentuadamente) a aspectos culturales, de cómo perciben los protagonistas su propio trabajo y el trabajo del otro; del sentido que cada trabajador le da a esas tecnologías a través de negociaciones, resistencias, apropiaciones, disputas en torno al mismo objeto y del modo que internalizan patrones culturales.

PALABRAS FINALES

El principal desafío que tuvimos fue estudiar el trabajo en un contexto de profundas transformaciones en la industria del diario. Más aún en el diario *La Nación*. Fue recurrente entre los entrevistados con años de trabajo en la redacción la alusión a una cultura muy arraigada, de trabajadores que se jubilaban allí, de procesos de trabajo estancos. Ello comenzó a cambiar en la década de 1990 del siglo XXI, en un escenario de transformaciones en las industrias culturales, en general, motivado por la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y, al mismo tiempo, en un contexto de políticas neoliberales que, además de habilitar una etapa de flexibilización y precarización laboral, motivó cambios de gestión más profesionalizado y menos artesanal en el sistema de medios en Argentina (Becerra y Mastrini, 2011).

Como señalamos con más amplitud en el capítulo primero, desde la mirada de las ciencias de la comunicación, históricamente el foco estuvo puesto más en la influencia de los mensajes que en su productor y en sus condiciones fácticas del trabajo (Arrueta, 2012). Pero con la creciente integración del capital a los procesos de producción cultural (Zallo, 1988, 1992; Miège, 2006; Mosco, 2009, 2011; Becerra y Mastrini, 2006, 2009; Tremblay, 2011) se tornó necesario incorporar las dinámicas económicas al estudio de los medios de comunicación. La Economía Política de la Comunicación fue uno de los enfoques que se preocupó por el análisis de las formas de producción, más allá de inclinar la balanza por el estudio de las relaciones de propiedad más que del trabajo (Mosco, 2009). Quienes desde la EPC estudiaron la organización productiva de los medios, incluyendo especialmente la cuestión laboral, se interesaron por la incidencia de las TIC, tal como observamos en el capítulo segundo y tomamos como base para este estudio. Aquí también incluimos los aportes de otras miradas teóricas y tomamos conceptos de autores de la Sociología del Trabajo que indican una elección vinculada con responder objetivos específicos de esta tesis; de todos modos, consideramos que esas nociones pueden ser repetidas en otras investigaciones sobre los modos de producción en las industrias culturales.

Con la categoría de *código del trabajo* (Roldán, 2010 y 2011) reflexionamos sobre los mecanismos de coordinación, cooperación y control propios de las dinámicas internas de los procesos de trabajo, a partir de la aplicación de tecnologías y en relación a las economías de tiempo (lo que fue definido como meta de *cero stock de tiempo*). A su vez, analizamos los mecanismos externos de coordinación, cooperación y control (*código laboral*), a través del control directo simple que se ejerce de manera jerárquica, el control grupal (entre los integrantes del equipo) y en base al autocontrol, es decir, la colaboración de los trabajadores o su contraparte, la resistencia. Respecto a estos conceptos, si bien los diferenciamos, consideramos que se superponen constantemente. En estrecha relación, definimos al trabajo creativo desde la visión de la EPC, como un rasgo central de

las industrias culturales (IICC), que alude al costado simbólico, cuyo prototipo tiene un carácter único, no se replica en forma exacta y en serie y requiere de cierta autonomía en la producción (Zallo, 1988; De Mateo y *et al*, 2009, Roldán, 2010 y 2011; Dantas, 2011). Esta mirada se opone a la visión meramente empresarial que entiende al trabajo creativo como talento individual, motor de beneficio para las firmas, subordinando la cultura al mercado, sin preguntarse por las resistencias que ejercen los trabajadores (Justin O'Connor, 2011).

Las jornadas de observación en la redacción resultaron un desafío metodológico por los límites que históricamente pusieron las empresas de comunicación a ingresar a sus redacciones e incluso los propios periodistas a que su trabajo sea observado. De todos modos, creemos que el tiempo de permanencia que logramos tener allí (cinco jornadas intensivas entre los meses de mayo y junio de 2013) y los registros de campo permitieron validar las interpretaciones y el procesamiento de la información obtenido en las entrevistas, además de complementarlas. A nivel metodológico nos propusimos incluir a los diseñadores gráficos y fotógrafos, más allá del rol central que tienen los periodistas en una redacción. Creemos que nos enriqueció el análisis y, al mismo tiempo, desnudó la complejidad de integrar el trabajo de diferentes actores y los debates que se generaron en los distintos segmentos y fases de producción.

Principales aportes y reflexiones

En primer lugar, hemos podido identificar y describir las principales innovaciones tecnológicas en la redacción de *La Nación* durante las dos últimas décadas. Ese registro se hizo en base a las entrevistas, la bibliografía consultada y la observación *in situ*. A partir de estudios desde la Economía Política de la Comunicación y en base a Castells (1995, 2009) encontramos categorías de análisis como disparadores para esa sistematización. Todo ello, en su articulación con el propio trabajo de campo, nos permitió comprender que la apropiación que hacen los trabajadores de las tecnologías en las distintas fases de producción no está vinculada con los aspectos físicos/técnicos de esos dispositivos o redes, sino, principalmente, con aspectos que refieren a su cultura organizacional y a la subjetividad de los trabajadores. Por otro lado, creemos que el estudio permitió apreciar las tensiones surgidas en la redacción del centenario diario durante el período 1995-2013, toda vez que la empresa se embarcó en una etapa de cambios en relación a nuevos soportes y tecnologías de producción, distribución y consumo. Varios trabajadores mostraron al principio una fuerte aprehensión a la innovación tecnológica no por el miedo a ser despedido sino por el cambio en su modo de organizar el trabajo. Sin embargo, con el tiempo, las utilidades y beneficios sirvieron para atenuar algunas visiones apocalípticas sobre las TIC. Hubo en ese aspecto reacciones dispares: aceptaciones, negociaciones,

resistencias que fuimos distinguiendo a lo largo del estudio. Por otro lado, advertimos cómo el contexto de la digitalización en general sirvió de estímulo para poner en crisis relaciones que antes se constituían verticalmente dentro de una tradicional redacción como *La Nación*. Además, observamos que a mayor incorporación de tecnologías, mayor pérdida de control general del trabajador sobre toda la cadena de producción (Zallo, 1988, 2011; Bolaño, 2005; Tremblay, 2011) toda vez que el producto se tornó más planificado. La meta de *cero stock de tiempo* también afectó al control de los actores entrevistados sobre el producto de su trabajo, sobre todo en la última década. Esto no significó menos mecanismos de coordinación y controles sobre la función de cada trabajador y personal jerárquico. Al contrario, consideramos que hay nuevas formas de coerción laboral que encontramos con mayor redundancia dentro de la redacción online. Este punto lo retomaremos en las próximas líneas.

En la tesis describimos las divisiones de tareas y sus economías de tiempo y analizamos las mutaciones que sufrieron los oficios: cualificaciones y descualificaciones, reconfiguración de saberes y nuevos perfiles de trabajadores, tanto entre periodistas, como diseñadores gráficos y fotógrafos, con sus singularidades. Teniendo en cuenta que fuimos adelantando parcialmente al cierre de cada uno de los capítulos las síntesis y reflexiones, sólo retomaremos algunas cuestiones que nos permitan mostrar los principales aportes de nuestro trabajo.

En el caso de la rama del diseño, en la década de 1990 se cerró una etapa artesanal, de procesos de trabajo más estancos, cuya incidencia mayor estaba en la fase de creación de contenidos. Fue el epílogo del oficio y la emergencia del diseñador profesional, representado por jóvenes que ingresaban con un título universitario y que comenzaban a aplicar, en toda la cadena de producción, las tecnologías que asomaban por entonces (físicas, plataformas de redes y software). Los procesos de trabajo en la rama del diseño comenzaron a tener un mayor dinamismo y los diseñadores a negociar espacios y recursos gráficos con los jefes de sección, a controlar las economías de tiempo, a ser el nexo entre redacción y pre-impresión; a desarrollar un trabajo creativo y no sólo replicar los diagramas. En esa transición advertimos como mecanismos de control externos (Roldán, 2010 y 2011) el control grupal (de diagramadores hacia diseñadores y viceversa) y el autocontrol, tanto por resistencia como por su contraparte. Hubo trabajadores que tomaron el retiro voluntario o fueron despedidos, principalmente los armadores del sector de rotativas que vieron cómo las tecnologías permitían ahora ensamblar el diario en pantalla. Ese pasaje no estuvo exento de conflictos, con asambleas nunca antes vistas en *La Nación*, ante un cambio que se reconocía como ineluctable: las máquinas y los programas que permitían su funcionamiento se imponían e inauguraban, gradualmente, la redacción electrónica. Las tensiones más marcadas emergieron en esa época en el sector de rotativas. Pero también se desplegaron mecanismos de coordinación y cooperación: los antiguos diagramadores les enseñaron a los diseñadores recién llegados la dinámica de

un diario. A cambio, los diseñadores les enseñaban a los diagramadores las nuevas herramientas, y cómo maquetar en pantalla.

En la última década, emergió el diseñador web con habilidades en programación. Distinguimos durante la etapa de estudio dos tipos de trabajo: por un lado, el diseño a nivel macro, desde donde se piensa la estructura del sitio, el boceto de la página desde cero. Esos diseñadores también vivenciaron una etapa más artesanal, con instrucciones que se realizaban en forma manual, a una etapa de plena automatización del sitio. Cada vez se fueron introduciendo más conocimientos sobre programación visual y el *saber hacer* más valorado estuvo vinculado con que la página web pudiera ser visualizada perfectamente en todo tipo de dispositivos (*responsive desing*), lograr que el sitio sea más rápido y optimizado, mejorar las indexaciones de la *homepage* en buscadores como Google, resolver los requerimientos del Departamento de Comercial. Por otro lado, identificamos el diseño a nivel micro, que apunta al producto diario, a un trabajo más parecido a sus pares de papel, pero con conocimientos básicos de programación: cómo pasar un gráfico a HTML, leer códigos y realizar los gráficos interactivos con margen de tiempo más estrechos. El objetivo estuvo centrado menos en la necesidad del periodista que en el usuario, por lo cual el concepto prioritario pasó a ser el de “usabilidad”, estudiar cómo la persona usa la web, y cómo hacerle la lectura más simple.

En el caso de los reporteros gráficos, describimos y analizamos la transición de la fotografía manual a la digital. Ese pasaje no se hizo de un momento a otro por la resistencia de muchos fotógrafos y por los elevados costos para disponer de cámaras digitales a toda la sección; de ese modo, durante casi toda la década de 1990 convivieron procesos de trabajo más artesanales, mediante el revelado, y la fotografía digital. En esta etapa hubo oficios que se perdieron (por ejemplo, los laboratoristas) y otros que se reconfiguraron: surgió la función del editor fotográfico que, a diferencia del antiguo jefe de sección, sumó otras responsabilidades: coordinación con los editores de las secciones sobre los principales temas del día, participación en la elección de las fotos junto con el diagramador y el editor de la sección y control del corte de la foto en la puesta final de la página (encuadre). En la última década, pudimos advertir que hubo una deslocalización en tanto se perdió la redacción como lugar de trabajo único porque los fotógrafos pueden realizar su trabajo sin llegar a la redacción (Becerra, Mastrini y Marino, 2012), pero en el caso de *La Nación* fue notoria esa deslocalización a partir de la modalidad de tercerización. Esto último no estuvo vinculado sólo con la posibilidad de trabajo remoto que brindan las tecnologías digitales, sino con un ahorro de costos de la empresa. Se hizo a través de una sociedad de responsabilidad limitada, con la cual se estableció un contrato de servicio, de modo de evitar los costos sociales de la planta permanente, la utilización de *freelance* y futuras indemnizaciones.

En los últimos años, *La Nación* redujo la cantidad de reporteros gráficos

pertenecientes a la empresa y, más allá de la incorporación de un editor fotográfico en online, no hubo personal exclusivo para la redacción web. Esto trajo conflictos en la redacción online: la queja recurrente de los editores de sección fue la ausencia de fotógrafos y el hecho de que los pocos disponibles no transmitieran en forma remota o enviaran el material con tiempos propios de la dinámica de papel. Los fotógrafos, por su parte, fueron recurrentes en manifestar su malestar por la publicación de imágenes de usuarios o de agencias de noticias. Para la mayoría de los reporteros gráficos hubo un corrimiento en el oficio que los puso/ponen en alerta, y que está vinculado con la miríada de dispositivos tecnológicos y fuentes de información, pero también con el negocio cada vez más estrecho de las empresas editoriales.

En relación a la organización del trabajo de los periodistas de la redacción papel, describimos el proceso productivo en general, las principales tareas y sus economías de tiempo y analizamos las principales transformaciones y continuidades durante el periodo de estudio. En la década de 1990 el periodista dejó de tener injerencia sólo en la redacción de la nota para pasar a editar su propio texto. Ese pasaje fue posible a partir de la introducción de las computadoras y los softwares asociados que permitieron la maquetación en pantalla. En ese sentido, el primer programa de edición gráfica utilizado, el *QuarkPress*, marcó, según los testimonios, un antes y un después para diseñadores y periodistas en sus modos de producción y permitió además de escribir en simultáneo a la consulta, la flexibilidad de alterar las páginas y el almacenamiento de la información. También generó un mayor control del editor sobre el trabajo del redactor. En esa época el periodista incorporó de manera más profesional la mirada del diseño porque el diario se transformaba para competir con la industria de la revista y el audiovisual. Ya no alcanzaba con aportar una primicia y completar a tiempo una página tamaño sábana; era necesario saber cómo pensar la nota en forma integral. Ello implicó cambios en su relación con los diseñadores y fotógrafos en las diferentes fases de producción y generó tensiones derivadas de una redacción tradicional, rígida y jerárquica como *La Nación*. La frase de una de las diseñadoras resume el humor de ese momento: “los periodistas sentían que veníamos a robarles espacio, que en cierta forma era real porque les quitábamos líneas a sus textos, pero no veníamos a hacer dibujitos sino a comunicar”. Los conflictos también estaban vinculados a la aplicación de ciertas tecnologías (por entonces nuevas) en los procesos de trabajo, a los cambios en la cultura profesional de la redacción y al miedo a perder el trabajo. Pero, como en todas las etapas que analizamos, hubo también cooperación (*código laboral*) de trabajadores y personal jerárquico. Quienes no aceptaron en modo alguno implementar la maquetación en pantalla adelantaron su jubilación; a fines de la década ya estaba claro que en *La Nación*, la redacción era completamente electrónica. Por otro lado, la informatización modificó la circulación interna, antes mecánica, desde la redacción a corrección, de corrección a diseño, de diseño a pre-impresión, y de allí a rotativas. Pero también cambiaron los procesos de circulación

externos a partir de las posibilidades que brindaron la fibra óptica, los enlaces satelitales y la incipiente Internet, tras su privatización en los años noventa del siglo XXI. Respecto a la Red, si bien diferenciamos sus niveles porque entendemos que es más que una red de redes (Castells, 2009; Zukerfeld, 2010), nos enfocamos en el nivel de software (buscadores, World Wide Web, email) y en el de las plataformas de redes sociales (Twitter, Facebook). Sobre la base de otros estudios locales que se enfocaron en el impacto de Internet en los periodistas y en las salas de redacción, y que enumeramos en el apartado del estado del arte, analizamos cómo su uso pasó de ser exploratorio a intensificarse en los últimos años con consecuencias heterogéneas en la producción: reducción de chequeo de fuentes, aumento sustantivo de imitación en la producción, transformaciones en la relación entre los periodistas y sus audiencias. En esa línea, con esta tesis procuramos hacer un aporte a los estudios de comunicación que ya analizaron esos cambios. También intentamos mostrar cómo los procesos de trabajo se organizaron de modo tal que el producto estuviera cada vez más planificado; sin embargo advertimos su complejidad debido a los rasgos de las industrias culturales, específicamente la aleatoriedad, el trabajo creativo y la necesidad de renovación constante. Lo interesante de aquí fue mostrar esa tensión permanente entre costado simbólico y costado económico, propia de las industrias culturales. En los próximos párrafos iremos desglosando nuestras principales reflexiones en torno a esta dualidad economía/cultura que procuramos tener en cuenta a lo largo de toda la tesis.

En nuestro análisis destacamos el trabajo creativo. La definición de creatividad fue variable entre los entrevistados aunque advertimos como patrón su vinculación con la heterogeneidad/unicidad del producto, con el hecho de imprimirle al producto el sello del autor. Luego clasificamos el tipo de trabajo en la redacción y distinguimos entre trabajo redundante y/o aleatorio (Dantas, 2011), según la fase de producción o el rol en la cadena de producción. Por otro lado, observamos que la tecnología no afectó necesariamente la “creatividad” de los trabajadores. Un ejemplo es lo que registramos en testimonios de diseñadores. Hay un consenso en que la creatividad no se redujo a partir de la incorporación de las TIC, incluso varios manifestaron verse beneficiados. La automatización no fue para este sector necesariamente una amenaza para la creatividad al igual que los modos artesanales de los viejos diagramadores no se asimilaban con el trabajo creativo. En ese sentido, resulta necesario reforzar la premisa inicial de que las tecnologías no pueden analizarse fuera del contexto, ni el sentido de las TIC admiten una definición a priori porque no viene implícito en sus cualidades. Creemos, en cambio, que hubo una confluencia de factores entre los que destacamos la presencia de mecanismos de control de trabajo (ya sea a través del límite de tiempo máximo para producir y la aplicación de TIC); de control laboral (controles directos, autocontrol o control grupal) y de recursos humanos, a partir de la reducción de la plantilla de trabajadores; todo ello en un contexto particular, de allí que describimos brevemente el mercado laboral, con el foco

puesto en el sector periodístico.

Una modalidad organizativa correspondiente al *código del trabajo* (Roldán, 2010 y 2011) que encontramos en nuestro estudio es el *cero stock*, propio del modelo toyotista que propugna el *cero stock* de insumo, *cero stock* de errores, *cero stock* de tiempo en toda la cadena de producción, por ejemplo de la industria automotriz. Pues bien, en las industrias culturales no es posible aplicar todos los elementos de control como sí encontramos en otros sectores (Roldán 2010, 2011). En nuestro caso de estudio lo que observamos fueron plazos máximos para producir que definimos como *cero stock de tiempo*. En este recorrido hemos determinado que el margen de tiempo para producir en la redacción de *La Nación* fue cada más estrecho y se acentuó en el último lustro del periodo de estudio, asociado principalmente a los cambios en las prácticas de consumo de los usuarios, la necesidad del negocio de llegar con el diario en la primera distribución, la organización del trabajo en la redacción web y la llegada de los editores SEO.

De ese modo, en la redacción *print* el *cero stock de tiempo* fue definido no sólo por la inmediatez de la circulación de la información, sino principalmente por la necesidad de no perder la primera distribución del diario. Esto condujo a redactores y editores a intensificar el trabajo en pos del cumplimiento del cierre (autocontrol como *código laboral*). Pero ello también generó tensiones entre los trabajadores, muchos de los cuales consideraron que la premura por el cierre atentó contra el trabajo creativo y la calidad del producto. Lo interesante de aquí, y que pudimos constatar durante las jornadas de campo, fue cómo la aplicación del programa de edición y publicación DTI no sólo permitió eliminar fases del proceso de trabajo y acelerar los tiempos, respecto a lo que permitía el *QuarkPress*, sino que les permitió también a los editores y personal jerárquico controlar toda la cadena de producción y las economías de tiempo de los redactores. El objetivo final fue garantizar la primera distribución y no comprometer las ventas, ante una llegada tardía, motivo por el cual el Departamento de Circulación tuvo cada vez más peso al interior de la redacción.

¿Qué encontramos respecto al trabajo creativo en la redacción online? Nuestra investigación nos permite advertir que la confluencia de factores, entre los que destacamos la meta de *cero stock de tiempo*, condicionaron las posibilidades de que el trabajo pueda expresar su potencial más gratificante, producir placer, satisfacción, orgullo, un sentido de utilidad y, potencialmente, a largo plazo, de auto-realización (Hesmondhalgh y Baker, 2011). Por el contrario, la mayoría de los entrevistados para el presente estudio manifestó frustración, decepción y falta de expectativas. La intensificación requerida en la producción de noticias *breaking news* limitó la posibilidad de realizar trabajo creativo en el horario laboral, en función de que la actualización del portal no podía quedar relegada por las iniciativas de producción propia. Como consecuencia, todos los entrevistados de la puntocom reconocieron haber utilizado su tiempo libre para producir contenido para la web. Es decir, hubo mayor volumen de trabajo y trabajaron más horas de lo pautado por

contrato. “Es como si tuvieras dos laburos”, “nos piden más producción y actualización y no es físicamente posible”, “a veces no paramos ni para ir al baño” fueron algunas manifestaciones de los periodistas. Si bien los editores tuvieron como principal función la jerarquización de la *homepage*, la coordinación de la división de tareas, el control de las economías de tiempo y la supervisión de las métricas, consideraron de importancia el espacio para la producción propia pero reconocieron hacerlo en pocas ocasiones y en su momento de ocio, la mayoría de las veces.

Por otro lado, observamos que la coordinación de los procesos de organización del trabajo -a partir de la aplicación de TIC, específicamente los softwares de métrica y el publicador utilizado en la web-, no respondió a un control técnico rígido, en el sentido de ser usado para definir ciclos de trabajo o plazos de tiempo, común en la industria automotriz con la cadena de montaje (Roldán, 2010 y 2011) o en las rotativas con la línea de impresión (descrito en el capítulo 4). Consideramos que esto está vinculado con el costado simbólico y aleatorio que concentra el trabajo periodístico y con cierta autonomía requerida para conseguir la materia prima. No obstante, si bien no se presentó como un control técnico rígido, pudimos advertir que la aplicación que se hizo durante el periodo de estudio del *click tracker*, del *chartbeat* y del publicador CMS condicionó los modos de producción entre los redactores, además de facilitarle a los editores un control sobre su productividad en tanto se armó un registro cuantitativo (cuántas notas hicieron por día, en cuánto tiempo, qué porcentaje de notas fue de producción propia, cuánto midió en visitas, entre otros parámetros). Todos los entrevistados del online, trabajadores y ex trabajadores, reconocieron utilizar o haber utilizado las métricas para pensar y crear contenido desde el momento en que se blanqueó el registro. Esto es lo que denominamos *código laboral* a partir del autocontrol del trabajador y control simple y directo de los editores hacia los redactores. Lo cierto es que la lógica de la medición se incorporó a las rutinas de los periodistas, no sin discusiones internas que giraron en torno a dualidades como producción propia o material de cable; criterios noticiables o criterios empresariales; notas frívolas y clickeras o notas con valor periodístico. Es decir, no ya a las rutinas en sí mismas, sino al sentido de la profesión, a cómo piensan y sienten su actividad profesional. Fueron reiterados los argumentos de muchos periodistas de que el diario *La Nación*, como diario tradicional, prestigioso, no podía darse el lujo de priorizar notas “livianas” para engordar el tráfico de la puntocom. Muchos periodistas no aceptaron esa dinámica y renunciaron a la web; algunos, con más años en online, apostaron a la negociación con sus editores y otros optaron por combinar notas populares, según la perspectiva de muchos entrevistados, con notas de “valor periodístico”, originales, creativas. Advertimos que para lograr esa combinación, el trabajador sumó, en la mayoría de los casos, más horas de trabajo. Es decir, hubo un esfuerzo personal por aportarle valor creativo a la producción en la puntocom ante la escasez de tiempo, recursos y ante la decisión empresarial de trabajar puertas adentro de la redacción. Por otro lado, consideramos que

hubo un control grupal en tanto los miembros del grupo conocían la productividad de su compañero: cuántas notas por día, cómo rindió y durante qué franja horaria la hizo.

A diferencia de otros sectores económicos, con lógica industrializada, en los productos culturales, por sus rasgos y particularidades descriptos en los apartados teóricos, es complejo realizar cuantificaciones del proceso productivo. ¿Qué valor otorgarle a una nota periodística?, ¿Cómo medir el tiempo socialmente necesario para elaborar una nota? Dantas (2011) diferencia entre el tiempo fabril que tiende a la redundancia y el tiempo sígnico o aleatorio. En los productos culturales el tiempo está sometido a las incertezas de los ensayos, de las búsquedas, de la prueba y el error, de la expectativa por el resultado. Dicho en otros términos, el trabajo creativo es complejo de normativizar porque no contiene trabajo abstracto sino concreto.

Por otro lado, analizamos la incidencia de los SEO, aquellos editores con conocimiento en indexación de buscadores que ingresaron a *La Nación* en 2011 con el objetivo de aumentar el tráfico de la puntocom. Encontramos que su incorporación, justificada al interior de la redacción en términos de “consejos y estrategias”, en rigor resultó en un tipo de control simple (*código laboral*) toda vez que los SEO definieron sobre qué contenido publicar y qué términos utilizar, cómo titular, etiquetar, además de valorar el trabajo de sus redactores en función de las métricas. Hubo además una utilización del publicador CMS para realizar monitoreo. Esto lo pudimos observar en las jornadas de campo en el trabajo de los editores. Desde el CMS controlan cuánto tardan los redactores en escribir una nota o cuánto tiempo llevan sin publicar, situación que se expone verbalmente delante de todos, lo cual genera sentimientos de frustración, culpa, vergüenza entre los redactores. No distinguimos en líneas generales un tipo de control más acentuado que otro, sino que el tipo de control se dio según la fase de producción y según los vaivenes empresariales, teniendo en cuenta que hubo mucha prueba y error en torno a la organización del trabajo a partir de la convergencia de redacciones. Y esto nos lleva a otra reflexión. Si bien no fue un objetivo planteado en la tesis, hemos podido corroborar el fracaso de la llamada “convergencia de redacciones” lanzada por *La Nación SA* en 2009, que describimos en el capítulo sexto, y que en líneas generales implicaba la unificación en el mismo espacio físico, además de la integración en los procesos de trabajo entre papel y online. Al igual que con la incorporación de cada tecnología, hubo una desconfianza mayor al inicio del proceso, motivada por el miedo de los trabajadores (principalmente del diario papel) no sólo a cambiar sus modos de organización del trabajo, a la descalificación, a ser despedido, sino ante la posibilidad de implementarse la polivalencia, con el consecuente aumento de la productividad sin remuneración económica o simbólica. A eso se sumó una percepción de desconfianza en el trabajo del otro que al cierre del estudio resultaba más relevante que las quejas por las condiciones laborales: más allá de los matices que hallamos en muchos entrevistados, hubo en la mayoría una impresión negativa del trabajo del colega. Por otro lado, fue complejo integrar las economías de

tiempo de papel y online (lógica de edición continuo versus lógica de flujo). En suma, la llamada convergencia pasó por una etapa de avance, estancamiento y retroceso y a partir de los testimonios y con la confirmación de las jornadas de campo, podemos definirla como una convergencia sólo arquitectónica, con más fragmentación que sinergia en los procesos de trabajo.

Respecto a la polivalencia, en nuestro estudio no hallamos una modalidad clara y sistemática en la redacción; más bien hubo momentos de pedidos explícitos de multifunción y evaluaciones de cualidades morales más que técnicas. Entendemos que sí hubo mayor flexibilidad en las relaciones laborales a partir de confirmar que en muchas ocasiones los redactores de online realizan varias tareas al mismo tiempo, de diseño, de edición fotográfica, de auditoria radial, incluso de edición de la *homepage*, tareas que, por otro lado, no figuran en ningún marco legal. Es decir, a ese “saber hacer” se sumó el “saber ser”, el comportamiento adecuado del trabajador (Roldán, 2011) y la predisposición a ser multitarea supo premiarse “simbólicamente” en la redacción. Así y todo, no hubo una acción colectiva que los reuniera; la mayoría no está sindicalizado, cuestiona la representación sindical e, incluso, reconoce haber transitado años en la redacción sin conocer sus derechos laborales.

Si bien la plantilla del diario *La Nación* se redujo durante el periodo de estudio, especialmente en la redacción papel, nuestro estudio no habilita a concluir que con cada incorporación de tecnología hubo allí una reducción de la plantilla. Por ejemplo, cuando se incorporaron las computadoras y los softwares de diseño, se redujo la planta de gráficos en rotativas pero se incrementó la cantidad de personal en el área de diseño gráfico en la redacción. De todos modos, los datos aportados desde el gremio advierten la reducción de la planta permanente, en la empresa en general, agudizado en los últimos años. El caso más preocupante, según las entrevistas, se da en el sector de fotografía a partir de la decisión empresarial de tercerizar el área. Este escenario impacta en las condiciones de trabajo porque muchos trabajadores compensan esos huecos con mayor volumen de trabajo y jornadas más extensas. Por otro lado, registramos un escenario dispar en las condiciones laborales de papel y online en términos de cantidad de horas trabajadas y en salarios por mismo cargo y antigüedad. Durante el periodo de estudio los redactores web cobraban, en promedio, un 40 por ciento menos que sus pares de papel por más horas de trabajo (45 horas semanales), violando, incluso, lo que dicta el Estatuto del Periodista que establece que el horario no será mayor de 36 horas semanales y en situaciones excepcionales se deberán pagar las horas extra que, en ningún caso, podrán exceder las 20 horas mensuales. Eso no se cumplió en el personal periodístico de la puntocom y la queja fue recurrente en ese aspecto.

En suma, muchos entrevistados adujeron estrés por el ritmo de trabajo y las exigencias que, entendieron, fueron incompatibles: priorizar *breaking news*, ser cada vez más rápidos, pero también ser creativos y exitosos en función de lo que dictan los

sistemas de métricas. Manifestaron sentimientos de frustración ante las dificultades para hacer trabajo creativo; falta de expectativas; enojo por el seguimiento de sus editores a través del publicador (control simple y directo) y por el registro de productividad o mensurabilidad; desgaste ante una situación que interpretaron como dispar con sus colegas de papel, en concepto de remuneración económica pero también de valorización profesional. La línea divisoria entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio se hizo cada vez más borrosa para los redactores online porque hacer entrevistas o escribir una nota de producción implicó hacerlo fuera de horario laboral, la mayoría de las veces. Incluso redactores y editores reconocieron que la práctica del trabajo a distancia, aunque no podemos definirla como sistemática, fue ganando espacio en *lanacion.com*, principalmente a partir de que se habilitara técnicamente la edición remota vía publicador CMS.

Todos estos motivos se combinaron para que la mayoría de los redactores coincidiera en que su aspiración era ingresar a la redacción papel. El contexto de baja en circulación de la prensa escrita y de crecimiento de la puntocom, al igual que el consumo de noticias a través de otros dispositivos tecnológicos como celulares y tabletas, no desalentaron esa tendencia durante el período de estudio. Muchos adujeron, también, que lo simbólico sigue teniendo mucho peso. Firmar en papel, en el buque insignia de la empresa, fue una motivación muy mencionada y no así el deseo de convertirse en editor de la web.

En nuestra tesis, y en consonancia con los estudios de la Economía Política de la Comunicación, reflexionamos sobre los rasgos de las industrias culturales y procuramos analizar el nivel de la industria en la cultura (Zallo, 1988). Se destacan algunas características y tendencias propias del trabajo industrial clásico de tipo taylorista-fordista: del taylorismo pudimos extraer la marcada división entre trabajo manual e intelectual. Por un lado, el trabajo realizado en las rotativas que concentra más procesos redundantes y abocados al tiempo- máquina (Zallo, 1988) y, por otro lado, el trabajo de creación y adquisición de contenidos, selección y edición que llevan adelante periodistas, diseñadores y fotógrafos. También resaltan elementos del fordismo en la línea de montaje de las rotativas que al tener un cronograma ajustado influyó en los modos de producción en la redacción. Encontramos que si en la década de 1990 el cierre de edición estaba subordinado a la dinámica de la redacción, en la última década hubo un corrimiento ante la caída de las ventas del diario y se comenzó a priorizar la distribución y los cronogramas de las rotativas, en base a los criterios del Departamento de Circulación. Paradójicamente los horarios de cierre para ingreso de pauta publicitaria fueron más laxos que en épocas anteriores, motivado también por factores económicos. Por último, observamos elementos del modelo toyotista en tanto identificamos la meta de *cero stock de tiempo* como limitaciones temporales a la producción, principalmente en el trabajo online, vinculado con la lógica de flujo continuo que lo caracteriza pero también con una prescripción del trabajo, acentuada en los últimos años. Ahora bien, aunque algunos segmentos y fases de

producción son de tipo repetitivo y/o de sencilla realización, donde hay un modelo exacto a respetar, de ningún modo predomina el trabajo simple como en el modelo taylorista. De hecho, tal como diferenciamos en el primer cuadro, del capítulo segundo, este tipo de trabajo (en las industrias culturales) reúne a trabajadores de difícil sustitución con procesos difícilmente estandarizables debido, entre otros rasgos, a la presencia de trabajo creativo. Insistimos en este punto: hay una afectación al costado creativo pero no es difícil su plena desaparición (Zallo, 1988, Miège, 2006; De Mateo y *et al*, 2009).

Más allá de las denominaciones, Zallo (1988, 1992) definió a esta etapa como modo de producción neotaylorista: caracterizada por la aceleración en los tiempos de producción, el uso de herramientas tecnológicas que permiten trabajar a la distancia; un proceso sistematizado de producción; la reducción de tiempos muertos; una mayor productividad. Creemos que el trabajo en las redacciones actuales concentran todas esas características que el autor describió tempranamente. Exceptuamos lo abordado por el autor sobre la existencia de una mayor descalificación laboral y un pequeño número de trabajadores más cualificados (Zallo, 1988, 1992). Por el contrario, creemos que la mayoría de los trabajadores concentrados en las redacciones actuales combinan el saber hacer del trabajo en términos técnicos y realizan un trabajo calificado (que exige ciertas aptitudes), aunque muchas veces sea más relevante el saber ser, el comportamiento adecuado, las actitudes esperadas por parte del trabajador.

Los cambios abordados por la empresa en términos de introducción de tecnologías y modos de organizar el trabajo fueron, en muchos casos, graduales pero improvisados. Los testimonios coinciden en las constantes fluctuaciones en las prioridades editoriales, sobre todo a partir de 2009 cuando se anunció la unificación de redacciones. Esto hay que contextualizarlo: durante nuestro período de estudio el crecimiento de la publicidad online pareció ser más lento que la caída en la venta de diarios (Becerra, Marino y Mastrini, 2012). *La Nación*, los medios gráficos en general, transitan un proceso envuelto en un alto grado de incertidumbre respecto de qué modelo de negocios será viable en el contexto digital; hasta el momento lo único estable es la presencia de transformaciones más maduras que otras.

Limitaciones y perspectivas

El trabajo de campo deja interrogantes complementarios que podrían responderse en futuros estudios. En primer lugar, los condicionantes de las fuentes externas en los procesos de trabajo al interior de la redacción nos interpelan hacia un posible análisis más integral, que incluya el nivel de la audiencia, teniendo en cuenta que la convergencia digital promueve modificaciones sustanciales no solo en los circuitos de producción, sino también en la circulación y en el consumo. Esto no fue profundizado en esta tesis pero consideramos que es un desafío interesante el de aunar estas fases que, en el plano

analítico, suelen aparecer separadas.

Entendemos, por otro lado, que a partir de un único caso de estudio no es posible generalizar en torno al trabajo en las redacciones actuales. Nuestra investigación es exploratoria y, en ese sentido, creemos que es relevante indagar sobre otros medios más allá de *La Nación*. Sería apropiado incluir otras redacciones, pertenecientes a empresas con otra escala económica, y por ende menos recursos tecnológicos y humanos, instaladas en otras zonas geográficas, que excedan el Área Metropolitana de Buenos Aires. La pregunta que nos hacemos como futura indagación es si existe en medios del interior del país una lógica productiva y de los procesos del trabajo, en el contexto de la digitalización, diferente a lo encontrado en este caso de estudio. Además, nos preguntamos si el proceso conocido como convergencia de redacciones tuvo rasgos similares en otros medios.

Asimismo, en futuros estudios se podría retomar el eje de la mensurabilidad del trabajo periodístico e indagar de manera más acabada en qué medida los parámetros de productividad, exigidos en otros sectores económicos, se trasladan a las lógicas productivas de las industrias culturales. También nos preguntamos cómo enlazar los nuevos modos de producción, en el contexto de la convergencia tecnológica, con los derechos laborales de los periodistas y de los productores de la cultura en general.

Por último, el cierre de nuestro período de estudio fue el año 2013, motivo por el cual el nuevo proyecto digital de *La Nación*, todavía en su etapa experimental, no fue analizado. Esperamos que nuestro aporte sea un antecedente de otras investigaciones que profundicen sobre los procesos productivos y del trabajo al interior de uno de los medios más tradicionales del país, envuelto en profundos cambios a nivel tecnológico, a nivel económico pero, fundamentalmente, en su dimensión cultural.

Notas

¹ En los últimos 20 años, la circulación neta diaria en Argentina merió cerca del 30%, según datos del Instituto de Verificación de Circulación (IVC). En tanto a nivel mundial, solo durante el año 2013 la circulación de la prensa escrita se redujo en un 2%, respecto a 2009 y los ingresos por publicidad bajaron en un 13% para el mismo período.

² Las características históricas y actuales de *La Nación* serán profundizadas en el capítulo 3.

³ Ver apartado 1.2

⁴ El primer medio periodístico en estrenar su sitio web fue el diario regional Los Andes, en septiembre de 1995. *La Nación* lo hizo en diciembre de ese mismo año.

⁵ Aunque el análisis se mantiene en un nivel micro, contemplamos factores más macro como el contexto del mercado laboral argentino durante el período de estudio.

⁶ El primer medio periodístico importante en Argentina en estrenar su sitio web fue el diario regional Los Andes. Se llamó Los Andes on line y se inició en septiembre de 1995. *La Nación* lanzó su sitio el 17 de diciembre de 1995, con el nombre *La Nación on Line*. Contaba con un promedio de 1.500 visitas diarias, muchas desde afuera del país. En agosto de 1996, ya con 5.000 ingresos, realizó el primer rediseño y contrajo la marca *La Nación Line* (Rost, 2006).

⁷ En el edificio de Bouchard al 500, entre Viamonte y Tucumán, *La Nación* estuvo desde 1969, año en que mudaron primero las rotativas. En enero de 1980 se hizo el traslado completo. Allí, los periodistas vivieron cambios tecnológicos importantes como la transición del plomo al *offset*, del télex al fax, de la máquina de escribir a la computadora. En septiembre de 2013 se hizo la mudanza a un moderno edificio en Vicente López.

⁸ El primer diario en el país, que aún continúa en el mercado es La Capital, editado en la ciudad de Rosario. Su primer ejemplar fue publicado el 15 de noviembre de 1867.

⁹ Según datos oficiales del Instituto Verificador de Circulación (IVC), La Nación vendía un promedio anual (por edición) de 188.077 diarios en el año 1995, detrás de Clarín que lideraba con 657.455 en promedio. En 2013, año de cierre de nuestro estudio, el diario fundado por Mitre había promediado los 160.339 y se mantenía como el segundo diario con mayor circulación neta diaria en Argentina. Clarín siguió liderando el mercado aunque con una cifra muy inferior a la década de 1990, con 249.857 ejemplares.

¹⁰ En relación a la cantidad de visitantes únicos a la página web no hay en el mercado argentino un organismo oficial que certifique el tráfico de los diarios *online*, por lo tanto los datos varían según el periodo y la fuente (Alexa.com; ComScore.com y Wan-ifra.org). De todos modos, LaNacion.com se mantiene, durante el periodo de estudio, en primer o segundo lugar de los sitios de noticias más visitados de Argentina.

¹¹ Dardo Fernández, director del sitio Diarios sobre Diarios. Entrevista realizada para la tesis el 27 de marzo de 2014. C.A.B.A.

¹² Hay dos principales líneas que se posicionan desde el determinismo tecnológico: la teoría instrumentalista y la teoría sustantiva. La primera de ellas, adjudica a la tecnología cierta "neutralidad" en sí misma y, por lo tanto, no importa con qué objetivos se la aplique porque se desarrolla siguiendo a una lógica interna que es independiente a las influencias externas. La segunda visión le otorga a las TIC "un poder capaz de dar forma a nuestros modos de vida. En esa situación, medios y fines no pueden separarse y el desarrollo tecnológico transforma lo que es ser humano" (Feenberg, 2005). El determinismo tecnológico connota, por lo tanto, que la tecnología no es muy relevante para la política o para la teoría política. Después de todo, si el desarrollo tecnológico es realmente autónomo, no puede estar sujeto a "controles externos", bajo la forma de debates políticos o de la elaboración de políticas (Bijker, 2005). Por su parte, Raymond Williams sintetiza que ambas posiciones "abstraen la tecnología de la sociedad" (2011: 26).

¹³ Las contribuciones de este tipo serán mencionadas más adelante (ver apartado 1.3).

¹⁴ Nos referimos a *Los que hacen las noticias. Periodismo, información y poder* (2004).

¹⁵ Arrueta, César (2013). Entrevista realizada para la presente tesis, vía correo electrónico. Diciembre de 2013.

¹⁶ Rost, Alejandro (2015). Entrevista realizada para la presente tesis, vía Skype. 29 de Octubre de 2015.

¹⁷ En los últimos 20 años, la circulación neta diaria en Argentina mermó cerca del 30%, según datos del Instituto de Verificación de Circulación (IVC). En tanto a nivel mundial, los datos que dispone la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA), creada en 2009, señalan que entre 2008 y 2012 las ventas de ejemplares han disminuido en un 26%, frente a un descenso del 8% en las ventas de suscripciones. Extraído del informe de WAN-IFRA (2013), disponible en: <http://www.wan-ifra.org/es/press-releases/2013/06/02/tendencias-de-la-prensa-mundial-el-aumento-de-participacion-de-la-audiencia>. A su vez, la circulación de la prensa escrita se redujo en un 2% en 2013, respecto a 2009 a nivel global y los ingresos por publicidad bajaron en un 13% para el mismo período. Datos de: <http://blog.wan-ifra.org/2014/06/09/world-press-trends-print-and-digital-together-increasing-newspaper-audiences>

¹⁸ Según la Cámara Argentina de Agencia de Medios (CAM), en el año 2013 las inversiones anuales en millones de pesos en televisión abierta representaron el 46,9% del total de la torta publicitaria, en tanto en segundo lugar se ubicaron los diarios con el 31,4%, con una baja respecto al año anterior pero asignada a la coyuntura (la restricción que tuvieron para los avisos de ofertas de hipermercados y casas de artículos del hogar), y en tercer lugar -muy alejado pero con un crecimiento importante en la última década-, se ubicó internet con el 8%, superando, incluso, a la televisión paga (7%). La web representaba en 2002, sólo el 0,7% de la torta publicitaria. Datos extraídos de: <http://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>. Por otro lado, la última Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital (año 2013) arrojó que en Argentina cerca del 60% de la población lee el diario en papel al menos una vez por semana: 1 argentino de cada 4 dice leerlo todos o casi todos los días y 1 de cada 3 algunos días a la semana. Extraído de <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article13958>

¹⁹ White, David (1950), "The gatekeeper: a case study in selection of news", Revista *Journalism Quarterly*, N° 27, United States.

²⁰ Lewin, Kurt (1947), "Frontiers in Group Dynamics II. Channels of Group Life; Social Planning

and Action Research”, Revista *Human Relations*, Vol 1, Nº 2, pp 143-153.

²¹ Las críticas que sufrió ese tipo de orientación sobre los estudios del *gatekeeper* pasaron por la idea de que “el periodista estaba necesariamente subyugado a rutinas que actuaban como cauces o guías de comportamiento” y la preocupación por aquellas observaciones en las redacciones que daban cuenta de “*procesos de alienación* en el personal de los medios masivos” (Arrueta, 2010: párr.16)

²² Herbert Gans (1979). *Deciding What’s News. A study CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. En su trabajo hizo análisis de contenido de diarios norteamericanos para demostrar la no objetividad en la producción de las noticias.

²³ Belén Amadeo y Natalia Aruguete han realizado destacados trabajos desde *Framing* pero a partir de un análisis de contenido. Para más información, ver Amadeo, 1999; Amadeo, 2008 (en Baquerin de Riccitelli); Aruguete, 2011 y Amadeo y Aruguete, 2013.

²⁴ Dentro del grupo de investigación de la Universidad Nacional de Quilmes, vale destacar el trabajo de Ornela Carboni (2016). Su tesis doctoral se centra en los procesos de organización productiva y del trabajo, particularmente en la industria televisiva, donde combina la disciplina de la Economía Política de la Comunicación y la Sociología del Trabajo.

²⁵ Vale la aclaración que no haremos distinción entre los conceptos de cultura y comunicación, que se entienden aquí como estrechamente vinculados. Zallo (2007, 2011) considera que no puede pensarse la cultura sin la comunicación y a su vez no existe una comunicación que no esté inserta en la cultura.

²⁶ Vale mencionar también la obra de Armand Mattelart, por su influencia en los estudios latinoamericanos. Si bien Mattelart es belga, su obra académica fue desarrollada en Francia y América Latina y sus trabajos (1979, 1987, 1993) proponen un pensamiento con importantes puntos de contacto con la Economía Política de la Comunicación al considerar los fenómenos económicos vinculados a la producción cultural (Mastrini, 2013).

²⁷ Con espacialización, Mosco se refiere al estudio del proceso de superación de los límites del espacio geográfico a través de los medios masivos y las tecnologías de comunicación, que transforman y redimensionan los mercados culturales. Con estructuración, se refiere al estudio del proceso de creación de relaciones sociales, principalmente aquellas organizadas alrededor de la clase social, el género y el origen geográfico (2009: 205).

²⁸ Particularmente, la autora estudia la industria de la televisión y la industria del software. Desde una perspectiva histórica crítica, la autora analiza en el contexto del capitalismo información contemporáneo la estrecha asociación entre el continuo de coordinación-cooperación-control de las divisiones del trabajo y el mayor o menor grado de aleatoriedad y redundancia de la información procesada y sus economías de tiempo asociadas (o de despliegue de conocimiento /“creatividad”). De ese modo, concluye que las empresas mediáticas capitalistas organizan el potencial “creativo” del trabajo humano con fines de valorización y acumulación.

²⁹ Para más información sobre las tradiciones de la sociología, ver De la Garza (2000), Castillo (2000).

³⁰ Dentro del post fordismo, aparece la escuela llamada *regulacionista* que tiene sus orígenes en estudios de pensadores franceses como Aglietta, 1979 Robert Boyer, 1989 o Coriat, 1979. En líneas generales, estudian las relaciones entre estado, corporaciones y sindicatos, pero no así los trabajadores o, en todo caso, se los estudia como parte de la cadena de producción y no se contempla la subjetividad, las negociaciones, las resistencias. Vale destacar que la obra de Coriat “El taller y el cronómetro” (1979) ha sido de importancia por estudiar con minuciosidad al proceso productivo en relación a la acumulación del capital, en especial en torno al taylorismo y la producción en masa. También aparecen los *neoshumpeterianos* (Perez y Ominami, 1985; Dosi, 1988) para quienes lo central es la aplicación de las nuevas tecnologías. La tercera gran teoría del postfordismo es la de la *especialización flexible* que ponía el foco en lo que ellos consideraban era una etapa de desaparición de la producción en masa y la emergencia de pequeñas y medianas empresas polivalentes, flexibles, de conformación de redes sociales.

³¹ Para más información sobre otras miradas de los enfoques críticos ver Postone (2006).

³² Para una lectura más amplia y crítica sobre los estudios abordados por Castillo y De la Garza, ver Ghiotto (2012).

³³ Para más información sobre los orígenes y desarrollo del abordaje de las industrias culturales, ver Bolaño, 2000; Garnham, 1985 y 1990; Getino, 1995, 2000 y 2008; Bustamante, 2003, 2011; Mosco, 2009; Miège, 2011, Tremblay, 1990 y 2011; Mastrini, 2013.

³⁴ En el capítulo V (tomo I) de *El Capital*, Marx distingue el trabajo del peor maestro albañil de la mejor abeja, en el sentido de que el primero ha modelado la celdilla en su cabeza antes de

construirla en la celda. Al consumarse el proceso de trabajo, surge un resultado que antes del comienzo de ese proceso laboral ya existía en la *imaginación* del obrero, o sea *idealmente*. Hay una voluntad del obrero *orientada a un fin* (Marx, 1975 [1867]: 216). Además de la actividad orientada a un fin (o sea, el trabajo mismo), los otros elementos simples del proceso laboral, según Marx, son su objeto (o materia prima, si es que ese objeto ya pasó por el filtro de un trabajo anterior) y sus medios (aquello que le sirve al trabajador como *vehículo* de su acción sobre dicho objeto).

³⁵ Secretaria de Redacción. Directora del departamento de Arte de La Nación. Entrevista realizada el 29 de mayo de 2013. CABA.

³⁶ Becerra (2011) señala, sin embargo, que “la TV tiene una cualidad que las nuevas redes digitales aún no han superado: la capacidad de organizar una agenda programada en un contexto histórico en el que la programación y la planificación son habilidades cada vez más dificultosas de asumir para las instituciones tradicionales”. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/espectaculos/subnotas/23222-6299-2011-10-17.html>

³⁷ Secretario de redacción multimedia. Entrevista realizada para esta tesis el 23 de mayo de 2013. C.A.B.A.

³⁸ Con el sistema de impresión en caliente, aparecen los armadores y linotipistas. Con el sistema en frío (offset), los gráficos desarrollaban dos procedimientos previos a la impresión: filmación de película y insolado de planchas (copiado). A mediados de los noventa se sustituyó el pelculado y el copiado se hace directo sobre la plancha, ahorrando un paso previo y, por ende, ganando tiempo en la producción y disminuyendo los costos.

³⁹ Personal gráfico encargado de manejar las máquinas impresoras, realizar el encartado del diario y empaquetar los paquetes para su posterior distribución.

⁴⁰ Katz no refiere en su artículo al sector de las industrias culturales en particular cuando habla de las consecuencias de las TIC en un contexto de neoliberalismo. Por ello cuando habla de círculos de calidad se refiere a la modalidad utilizada en fábricas e industrias pesadas donde se extiende la responsabilidad en el cumplimiento de las metas de producción a todo un colectivo de trabajadores.

⁴¹ Zallo refiere a operadores varios incluidos los de cable, proveedores de acceso y plataformas (gestores de redes) y buscadores y empaquetadores (gestores de servicios).

⁴² También han surgido autores que desde el otro extremo advertían de un futuro muy oscuro para los trabajadores, como es el caso de Jeremy Rifkin que en *El fin del trabajo* (1994) les asignaba a las tecnologías la capacidad de relevar completamente el trabajo humano.

⁴³ Roldán hace referencia en este caso a la industria del software.

⁴⁴ Edwards (1979) hablaba de tres tipos de control: control simple (control directo), técnico (mediante tecnologías) y burocrático (por ejemplo a través de normas propias de la empresa).

⁴⁵ En los capítulos siguientes profundizaremos sobre el concepto de Internet y de plataformas de redes sociales.

⁴⁶ La microinformática incluye todos los equipos que cuenten con una Unidad Central de Procesamiento en su funcionamiento, también conocida como CPU (siglas en inglés de Central Processor Unit).

⁴⁷ Picard y Brody son autores provenientes de los estudios de *Media Economics*.

⁴⁸ No se listaron las charlas informales. Ver Anexo 1.

⁴⁹ Las primeras tres fechas dependieron de los permisos otorgados por el medio de comunicación (los días 21, 23 y 29 de mayo de 2013), y luego se sumaron otras dos jornadas que se propuso como investigadora, basadas principalmente en la coordinación con algunos entrevistados (6 y 12 de junio de 2013).

⁵⁰ El “Consenso de Washington” fue un programa de reformas desarrollado por John Williamson, investigador del Instituto de Economía Internacional en Washington, que marcó la agenda política de Latinoamérica –y de otras regiones del mundo– hasta la llegada del nuevo siglo. Se trata de un decálogo que aconseja estabilidad macroeconómica a través de control del déficit público, retracción de la actividad estatal y a favor de la mercantil, liberalización de las tasas de interés, liberalización del comercio, privatización, liberalización de los mercados financieros y desregulación de los servicios.

⁵¹ Para Eduardo Basualdo durante la dictadura militar, iniciada en 1976, se rompe el comportamiento económico y social que regía el funcionamiento de la sociedad argentina. Hasta ese momento, la producción industrial era el eje fundamental de la economía y los trabajadores asalariados el núcleo central; con el nuevo régimen se pasa a un comportamiento basado en la valorización financiera. “Ese nuevo patrón de acumulación trajo aparejado un

claro predominio del capital sobre el trabajo, que se expresa en una manifiesta regresividad de la distribución del ingreso y en un nivel de exclusión social que ponen de manifiesto retrocesos que no tienen antecedentes históricos en la Argentina” (2006: 14). Es a partir del golpe militar del 24 de marzo de 1976 que se materializa la reducción del salario real tanto como la expulsión de trabajadores del mercado de trabajo. A su vez, como sostiene Palomino (2005), la fuerte represión militar sobre los trabajadores y los dirigentes sindicales se extendió a sus actividades políticas e institucionales, principalmente a través de la suspensión indefinida de la acción sindical y la negociación colectiva y una nueva legislación tendiente a desarticular a los gremios. Todas estas medidas tuvieron su implicancia en las décadas siguientes, una vez recuperada la democracia: durante el periodo de presidencia de Raúl Alfonsín (1983-1989) hubo continuidad en una creciente desigualdad en la distribución de ingresos, conflictos sociales multiplicados por la situación económica y conflictos laborales, productos de la exclusión de los trabajadores del mercado de trabajo.

⁵²Son las leyes 24.465 (Régimen de Contrato de Trabajo), 24.467 (Marco Regulatorio de la Pequeña y Mediana Empresa), 24.522 (Ley de Concursos y Quiebras) y 24.557 (Riesgos del Trabajo). Todas del año 1995.

⁵³Especialista en temas laborales. Director del área de Estudios de Relaciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo de Nación. Entrevista realizada para la presente tesis el 2 de septiembre de 2013. CABA.

⁵⁴Muracciole, Jorge. Ex secretario gremial y actual miembro vocal en la UTPBA. Entrevista realizada para esta tesis el 12 de octubre de 2015. CABA.

⁵⁵Desde el menemismo también se esgrimió la posibilidad de actualizar el Estatuto para lo cual convocó al sindicato; ante el conocimiento de que muchos gremios que en esos años aceptaron modificaciones de sus convenios y perdieron casi todas las conquistas precedentes, la UTPBA buscó que ninguno de esos intentos tomara estado parlamentario. En ese sentido, desde la UTPBA se destaca como un enorme logro la defensa del Estatuto (Henry, 2010).

⁵⁶Pese a la resistencia sindical porque extendía la flexibilización de las reformas laborales menemistas y a las denuncias por sobornos a los representantes de la Cámara de Senadores Nacionales, en el año 2000 se sancionó la Ley 25.250, conocida como “Ley Banelco”. Por entonces trascendió públicamente que el Ministro de Trabajo Alberto Flamarique en una reunión con grupo de dirigentes sindicales sostuvo “para convencer a los senadores tenemos la Banelco”, expresión que se popularizó a partir del escándalo que llegó a instancia judicial.

⁵⁷Tras la renuncia del presidente Fernando De La Rúa (1999-2001) y el estallido político- social que dejó el saldo de 39 muertos, Argentina vivió la peor crisis institucional de su historia con cinco presidentes en sólo 12 días.

⁵⁸Vale agregar que el mercado laboral de los periodistas no se rige por elementos de naturaleza institucionalizada, tales como certificaciones académicas o escalafones bien definidos y ello acrecienta la influencia de mecanismos de regulación de tipo informal (Henry, 2013).

⁵⁹Como el INDEC fue intervenido en 2007, estas cifras son objeto de controversia pública y se publican en la tesis como orientación de tendencia antes que con la pretensión de exactitud.

⁶⁰Periodista de la sección política de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 18 de octubre de 2013. CABA.

⁶¹Entrevista realizada para la presente tesis el 2 de septiembre de 2013. CABA.

⁶²Delegada Gremial de La Nación y diseñadora gráfica. Entrevista realizada para esta tesis el 6 de diciembre de 2013. CABA.

⁶³El periodista, los reporteros gráficos y diseñadores gráficos (tanto de prensa escrita como prensa online) se rigen por el Estatuto del Periodista Profesional que es una norma sancionada en 1946 pero aún vigente y por el Convenio Colectivo de Trabajo 301/75 (prensa escrita y oral). La relación del trabajo, sin embargo, no está excluida de las normas de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), sancionada en 1974. Para más información sobre el marco legal de la profesión ver Damián Loreti (1995), Eduardo Luis Duhalde y Luis Alen (1998), Nelson Domínguez (2000), César Arese (2004), Mariano Suárez (2008, 2012).

⁶⁴Editor Jefe de Fotografía en *La Nación*. Entrevista realizada para esta tesis el 18 de septiembre de 2013, CABA.

⁶⁵Para más información sobre cómo funciona el mercado laboral de los periodistas freelance en la prensa escrita ver Henry, Laura (2009, 2010 y 2013).

⁶⁶La relación del trabajo, sin embargo, no está excluida de las normas de la Ley de Contrato de Trabajo, sancionada en 1974 y que instaló en sus 300 artículos una nueva correlación de fuerzas entre el empleador y el trabajador.

⁶⁷ Delegada gremial de La Nación. Segunda entrevista realizada por la autora, el 5 de diciembre de 2013, CABA.

⁶⁸ Vale destacar el caso de Leonardo Arias, dibujante de cuadros de humor en La Nación, que trabajaba a la distancia y enviaba sus dibujos vía correo electrónico y fue despedido en 2004. El tribunal consideró que se hallaba comprendido en el Estatuto del Periodista en la categoría dibujante y consideró que se pudo demostrar que se desempeñó bajo la modalidad de trabajo a distancia y que hubo existencia de subordinación. “En nada altera la valoración efectuada que el actor se desempeñara en su propia oficina en la modalidad de trabajo a distancia, adecuado a la índole de la prestación y a las posibilidades que brinda la comunicación por redes informáticas...” (Expte. N° 13398/00 sent. 81590, 13/4/04 «Alvarez, José y otros c/ mls sa y otro s/ despido» (Pir.- V.-) cnat Sala i). Otros casos pueden consultarse en: <http://www.anuariodeinvestigaciones.com/>

⁶⁹ Las tensiones generadas en torno a la polivalencia serán profundizadas en el apartado 6.3.

⁷⁰ La primera transmisión radiofónica con continuidad se hizo el 27 de agosto de 1920 desde la azotea del Teatro Coliseo. El médico Enrique Telémaco Susini fue el aficionado que realizó la primera transmisión radial en la Argentina a través de un aparato de telefonía sin hilos y que enviaba a través de la atmósfera el sonido que pasaba por un micrófono que transformado en ondas hertzianas se reproducía en los receptores colocados en diversos puntos. Para más información sobre los orígenes de la radio en Argentina ver Ulanovsky, 1995; Agosti y Mastrini, 2005.

⁷¹ Aún hoy es controversial la legalidad del origen en que se adquirieron esas acciones; motivo por el cual se abrió una causa judicial. En 2005 la jueza federal María Servini de Cubría ordenó un allanamiento en la sede del diario en busca de información sobre los orígenes de esas acciones ya que, según datos impositivos, ningún integrante de la familia Saguier poseía el dinero suficiente para desembolsar la millonaria operación. La operación incluyó la conformación en las Islas Grand Cayman –un paraíso fiscal- de las empresas MNMS (Matilde Noble Mitre de Saguier) Holding y Barton Corp, luego encargada de aportar capital para saldar el crédito utilizado por los Saguier para la compra del diario. Sin embargo, en 2005 todos los acusados fueron sobreesidos.

⁷² Dardo Fernández, director de Diarios sobre Diarios. Entrevista realizada para esta tesis el 21 de mayo de 2012. CABA.

⁷³ Ex tipeador, redactor y editor de Política. Entrevista realizada para esta tesis el 6 de diciembre de 2013. CABA

⁷⁴ Sobre la etapa de sinergia de redacciones ver capítulo 6.

⁷⁵ “El Fiscal Rodolfo Molina, quien investigó el caso entre 1984 y 1988, sostuvo que Papel Prensa constituyó uno de los casos de corrupción más graves de la historia argentina” (Sivak, 2013: 289).

⁷⁶ En un inicio La Razón también formó parte de la sociedad pero más años más tarde quebró y sus acciones pasaron al grupo Clarín.

⁷⁷ No es propósito en esta tesis detenernos en las características y los recursos utilizados por *lanacion.com* desde que se puso en marcha en 1995. Para ese análisis recomendamos, fundamentalmente, las investigaciones de Albornoz (2005), Alejandro Rost (2006) y Ricardo Quesada (2008).

⁷⁸ Gerente de Tecnología y Seguridad Informática. Entrevista realizada por la autora el 29 de mayo de 2013. CABA

⁷⁹ Alberto recuerda que la propuesta no tuvo recepción de los directivos en forma inmediata porque el mayor obstáculo en ese momento era económico: un enlace de Internet (de apenas 54 kilobytes) costaba 40 mil dólares. “Te respondían que iban a poner mucha plata para que la gente lo leyera gratis y no comprara el diario en el kiosco”.

⁸⁰ HTML es el lenguaje informático estándar en el que se basan todas las páginas web.

⁸¹ *Clarín* inició su camino en la web el 10 de marzo de 1996. Fue tres meses más tarde que su principal competidor pero con una propuesta más propia de Internet. Las primeras ediciones ya contaban con encuestas, chats, cámaras en vivo, fotos en 360 grados, el último noticiero de Radio Mitre y entrevistas on line (Rost y Bergero, en Salaverría, 2016).

⁸² Dato extraído de la entrevista realizada por la autora a Camilo, pro secretario de redacción de La Nación. Fecha: 21 de mayo de 2013. CABA.

⁸³ Editor en el sitio canchallena.com. Entrevista realizada por la autora, en el marco del proyecto UBACYT 2010-2013, titulado “Las tecnologías de los medios de comunicación en el escenario de la convergencia”. Fecha, 28 de marzo de 2013. C.A.B.A.

⁸⁴ El punto de apogeo de la burbuja se dio el 10 de marzo de 2000, cuando el mercado de

empresas tecnológicas NASDAQ llegó al punto máximo de 5132.52 puntos. El nivel de especulación era tan alto que el valor de las empresas subía simplemente por tener una "e-" (electronic) como prefijo o ".com" como sufijo. Extraído de: http://www.alegsa.com.ar/Dic/burbuja_puntocom.php

⁸⁵ Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/300916-la-nacion-renueva-su-pagina-en-internet>

⁸⁶ Entrevista realizada por la autora el 13 de mayo de 2013. C.A.B.A.

⁸⁷ Ex redactora online. Actual redactora en la sección política de La Nación. Entrevista realizada por la autora el 2 de mayo de 2013. CABA.

⁸⁸ Lanacion.com ganó varios premios internacionales y fue finalista en certámenes sobre periodismo digital: <http://www.lanacion.com.ar/1429025-otro-premio-internacional-para-lanacioncom>; <http://www.lanacion.com.ar/1818351-la-nacion-finalista-del-premio-ona-a-la-excelencia-en-periodismo-online>. En Anexo III puede observarse una captura de la *homepage de lanacion.com* durante su "etapa de redes sociales y multiplataforma".

⁸⁹ Diseñador de Interfax. Ex integrante del equipo de diseño e infografía de La Nación Line. Entrevista realizada por la autora el 17 de septiembre de 2013. CABA.

⁹⁰ Gerente de informática de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 29 de mayo de 2013. CABA

⁹¹ Jefe de Diseño de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 17 de septiembre de 2013. CABA.

⁹² Zukerfeld (2010) señala que la ausencia de cualquiera de estos cinco niveles, que responden a distintos soportes materiales cognitivos, o la incompatibilidad entre ellos, harían que Internet, sencillamente, no funcionara.

⁹³ Los smartphone se caracterizan por utilizar una plataforma informática, lo cual los asemeja a una pequeña computadora portátil. A su vez, disponen de la posibilidad de sumarle distintas aplicaciones o programas y de una mayor capacidad de conectividad.

⁹⁴ Datos extraídos de "De la noticia a la página". *La Nación. Testimonio de tres siglos*. Enero de 2005.

⁹⁵ "Nueva planta impresora". Suplemento Arquitectura de La Nación. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/208320-nueva-planta-impresora>

⁹⁶ Las rotativas se trasladaron en 1999 a la planta de Barracas, en la que permanecen al cierre de esta investigación.

⁹⁷ Gastón Roitberg. "La Nación estrenó su redacción integrada". Suplemento Cultura de La Nación. 27 de Diciembre de 2009. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1215826-la-nacion-estreno-su-redaccion-integrada>

⁹⁸ Ver en página 270 Gráfico N° 5: disposición espacial de la redacción central durante las jornadas de observación.

⁹⁹ Sobre la complejidad que presenta el concepto y la disparidad en las categorizaciones, ver Carsten Reinemann, James Stanyer, Sebastian Scherr y Guido Legnante (2012).

¹⁰⁰ En La Nación, a su vez, varios secretarios de redacción tenían a su cargo, durante el periodo de estudio,

una o dos secciones. Su función es la de servir de nexo entre la línea editorial de la empresa y los jefes editores. Forman parte de las reuniones de temario y de tapa y son quienes dan el visto final a las páginas, antes de pasar a rotativas. En el orden de jerarquía, se encuentran debajo del pro secretario general de redacción, el secretario general de redacción, el vicedirector y el director.

¹⁰¹ Ex redactor de Economía y ex editor de la sección Política. Secretario de redacción al momento de la escritura de esta tesis. Entrevista realizada para esta tesis el 22 de mayo de 2013. CABA.

¹⁰² Según la encuesta de 2012 del Colectivo de Trabajadores de Prensa, sobre los colaboradores de diarios "en el 80% de los casos el monto de la retribución lo fija unilateralmente la empresa (el porcentaje sería mayor ya que en "otras respuestas" respondieron "la fija el editor", que asume de hecho una tarea administrativa) y sólo en un 12% de los casos se negocia el pago". Disponible en: <http://colectivodeprensa.blogspot.com.ar/2012/06/encuesta-del-ctp-radiografia-de-la.html>

¹⁰³ Ex cronista, redactor, corresponsal y sub editor de Política. Entrevista realizada para esta tesis el 30 de abril de 2013. CABA

¹⁰⁴ En el apartado de selección y edición se profundizará cómo se organizaban los editores con el material que llegaba desde el exterior, en eventos internacionales como los mundiales de fútbol.

¹⁰⁵ La primera etapa es el paso del plomo a la composición en frío y la adopción del sistema

offset; esto se dio en los diarios de Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60. En Argentina, el pasaje se inició diez años después (Albornoz, en Bustamante, 2003: 115).

¹⁰⁶Ex redactor de las secciones de información local y exteriores, corresponsal en Estados Unidos y editor de Cultura. Actualmente es editor de la sección Cartas de los Lectores. Entrevista realizada para esta tesis el 29 de mayo de 2013. CABA.

¹⁰⁷Jefe de arte en La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 14 de septiembre de 2013. CABA.

¹⁰⁸Se trata de un programa de autoedición para ordenadores Mac y Windows. La primera versión fue lanzada en 1987 y la segunda en 1992. Permite a los diseñadores gráficos crear y editar diseños complejos de página para impresión (incluyendo catálogos, revistas, periódicos y libros), así como en la Web y actualmente dispositivos como el IPAD.

¹⁰⁹Esto fue posible a partir del acceso que brindó uno de los redactores de la sección política y el acceso de todo el circuito de las páginas que nos permitió uno de los diseñadores.

¹¹⁰Diseñadora gráfica. Entrevista realizada para esta tesis el 20 de septiembre de 2013. CABA

¹¹¹El diario La Opinión fue creado en 1971 por el periodista Jacobo Timerman. El diseño se inspiró en el Lemond Francés y por ello prescindía de la fotografía; sólo contenía algunas ilustraciones.

¹¹²Diseñador gráfico. Entrevista realizada para la tesis el 15 de agosto de 2013. CABA

¹¹³En 1949, durante el gobierno peronista, hubo una histórica huelga de personal gráfico en todo el país que afectó a diarios como La Razón, Crítica, Noticias Gráficas, La Prensa y La Nación. Estos últimos no fueron editados durante varias semanas (del 8 de febrero al 4 de marzo). El paro era total, y por primera vez en la historia argentina por decisión de su personal estuvieron sin diarios la Capital Federal, y buena parte del país a donde llegaban los diarios nacionales impresos allí (Contreras, 2007). Los sindicatos involucrados en las huelgas fueron la Federación Gráfica Bonaerense (FGB), el Sindicato de Obreros Gráficos, el Sindicato Gráfico Argentino y los sindicatos locales. En esa época la Federación Argentina de Trabajadores de la Imprenta, Diarios y Afines (FATIDA) daba sus primeros pasos; había sido creada en 1941 en la ciudad de Buenos Aires, llamándose primeramente Federación Argentina de Trabajadores de la Imprenta (FATI), hasta que varió su denominación durante el año 1988.

¹¹⁴Sociólogo, especialista en mercado de trabajo. Entrevista realizada para esta tesis el 2 de septiembre de 2013. CABA.

¹¹⁵Diseñadora gráfica de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 16 de julio de 2013. CABA.

¹¹⁶El color se explica a partir de dos procesos: uno de ellos con la utilización del *Quark*, que permitió generar la página completa en pantalla y salir con esa página armada en película. El otro hecho a partir del año 2000 con las nuevas rotativas (adquiridas unos años antes en Alemania) que posibilitaron, a partir del archivo electrónico digitalizado, sacar directamente la chapa, y así eliminar todo el proceso de generación de películas. Eso redujo los tiempos y, sobre todo, los costos económicos. "No es que antes el diario a color no se podía hacer, pero la separación en colores de la fotografía se hacía en forma artesanal y era muy laboriosa porque implicaba todo un equipo fotográfico para una sola página a color", explicó Claudio, analista en sistema.

¹¹⁷Secretaría de redacción. Ex diseñadora gráfica e infógrafa. Entrevista realizada el 29 de mayo de 2013, CABA.

¹¹⁸En septiembre de 2012 la empresa lanzó el rediseño del diario La Nación. Si bien hubo varios cambios durante todo el período de estudio de esta tesis, el más acentuado fue en 2012.

¹¹⁹Pro secretario general de redacción. Entrevista realizada para esta tesis el 21 de mayo de 2013. CABA.

¹²⁰Jefe de arte en La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 14 de septiembre de 2013. CABA.

¹²¹Las observaciones del área de diseño se llevaron a cabo los días 24 de mayo y el 6 de junio de 2013. Las portadas del diario que corresponden a esos días se pueden ver en los anexos.

¹²²Ex editor de la sección Economía de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 25 de julio de 2012. CABA.

¹²³Redactora de la sección política. Entrevista realizada para esta tesis el 24 de octubre de 2013. CABA.

¹²⁴En Argentina existen 6 señales informativas nacionales (Crónica TV, América 24, C5N, Canal 26 y Todo Noticias y CN23). Crónica, propiedad de Héctor García, dueño del diario homónimo, fue el segundo canal de noticias en lanzarse, en 1994, un año después que TN (Grupo Clarín).

¹²⁵ Ex fotógrafo de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis, a través de Skype el 6 de agosto de 2013.

¹²⁶ Con redes sociales nos referimos a “portales que incluyen, a partir de la unidad básica de comunicación en el perfil de usuario, una serie de aplicaciones que hasta ahora se encontraban diseminadas por la Red, como los blogs, la mensajería instantánea, el correo electrónico [...] donde los usuarios comparten información, se relacionan, tejen, imbrican sus redes personales (...)” (Yus, 2010: 138) . Las aplicaciones que perduraron durante el periodo de estudio son Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube, que nacieron entre 2004 y 2006.

¹²⁷ Ex redactor de la sección de Deportes. Actualmente trabaja para el suplemento Enfoques. Entrevista realizada para esta tesis el 16 de agosto de 2013. CABA

¹²⁸ Jefe de Economía, ex redactor de la misma sección. Entrevista realizada para esta tesis el 18 de septiembre de 2013. CABA.

¹²⁹ Esto coincide con la decisión empresarial, en el año 2001, de diferenciar en la web de *La Nación* los contenidos impresos del contenido online y dar inicio a una etapa de producción propia y actualización, lo que se conoce como periodismo 2.0 (Quesada, 2008).

¹³⁰ Editor de Política. Entrevista realizada para esta tesis el 29 de mayo de 2013. CABA.

¹³¹ Según el informe Futuro Digital Argentina 2013 de la consultora *Comscore Media Matrix*, Argentina se ubicaba como el tercer país en el mundo en el que sus usuarios pasaban más tiempo en las redes sociales con 9,1 horas promedio por mes. La Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital realizada por la Secretaría de Cultura de la Nación en 2013 confirma la popularidad del uso de las redes sociales entre los argentinos. Los resultados muestran que el 65% de los encuestados accede a Internet, y más de la mitad de éstos se conecta en las redes sociales.

¹³² En 2015 La Nación creó un área exclusiva para redes sociales, integrado por periodistas. Al cierre de escritura de esta tesis, se trataba de una prueba piloto.

¹³³ Según el estudio que Calvo (2015) realizó en base a los algoritmos utilizados por la red Twitter, esos bots o trolls (usuarios con identidad falsa) suelen actuar en forma esporádica por lo cual sólo adquieren importancia cuando actores políticos de peso ponen a circular sus mensajes.

¹³⁴ Redactor de política en La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 9 de septiembre de 2013, CABA.

¹³⁵ Editora de fotografía de LaNacion.com. Ex fotógrafa de la redacción papel. Entrevista realizada para esta tesis el 2 de agosto de 2013, CABA.

¹³⁶ Las fotos de agencias de noticias del exterior, en cambio, llegaban por el sistema de radiofotos, hasta que comenzó a utilizarse los enlaces satelitales que en La Nación no ocurre hasta los primeros años de los noventa.

¹³⁷ A mitad de 1990 el sector de fotografía concentraba unos 15 fotógrafos en planta permanente más tres jefes de sección, además de los fotógrafos freelance, cuyo número variaba. Al cierre de periodo de estudio, eran cinco fotógrafos para hacer el trabajo de papel y online; el resto se cubría con la modalidad de tercerización.

¹³⁸ Diseñadora gráfica y delegada gremial. Entrevista realizada para esta tesis el 6 de diciembre de 2013. CABA

¹³⁹ Extraído de la encuesta “Las cifras de la precarización”, sobre el trabajo de los colaboradores en diferentes medios de comunicación en Argentina, realizada por el Colectivo de Trabajadores de Prensa, Junio de 2012.

¹⁴⁰ Extraído de la encuesta “Las cifras de la precarización”, sobre el trabajo de los colaboradores en diferentes medios de comunicación en Argentina, realizada por el Colectivo de Trabajadores de Prensa, Junio de 2012.

¹⁴¹ Según advirtieron algunos entrevistados, cada vez más en La Nación se tercerizan productos de la zona “fría”, es decir, revistas o suplementos especiales, para evitar utilizar colaboradores.

¹⁴² Cuando hablamos de jerarquía nos referimos a su correlato visual: título de jerarquía uno, título dos, qué nota irá con foto, entre otras.

¹⁴³ Esto es, los criterios por los cuales los medios transforman dichos acontecimientos en temas de interés para la sociedad (Wolf: 1987; Martini: 2000).

¹⁴⁴ Extraído de <http://trabajadoresprensalanacion.blogspot.com.ar/2011/10/repudio-los-despidos.html>

¹⁴⁵ Darcucci, Daniel. Actual secretario de redacción de La Nación. Extraído de: https://www.youtube.com/watch?v=GiFMaVt_iVY

¹⁴⁶ Desde 1991, La Nación forma parte del Grupo de Diarios de América (GDA), un consorcio integrado por los diarios O Globo (Brasil), El Mercurio (Chile), El Tiempo (Colombia), La Nación

(Costa Rica), El Comercio (Ecuador), El Universal (México), El Comercio (Perú), El Nuevo Día (Puerto Rico), El País (Uruguay) y El Nacional (Venezuela).

¹⁴⁷ Ex redactor y sub-editor de Política. Entrevista realizada para la tesis el 21 de marzo de 2012. Bernal, Quilmes.

¹⁴⁸ Si bien La Nación no fue el diario que más sufrió la baja en la circulación neta paga en Argentina (como sí ocurrió con Clarín), el diario de Mitre tuvo en el año 2009 el peor registro desde los últimos veinte años con 147.977 ejemplares vendidos, un 19,5% menos que en 1995.

¹⁴⁹ Dardo Fernández, director de Diarios sobre Diarios. Entrevista realizada para esta tesis el 21 de mayo de 2012. CABA.

¹⁵⁰ Recurso gráfico llamado “balcón”, en la jerga de la redacción, que comenzó a implementarse en septiembre de 2012. Se lo utiliza en las aperturas de secciones, “que apela al impacto y a la síntesis de la imagen y la infografía”. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1504515-la-nacion-un-diario-a-la-medida-de-los-tiempos>

¹⁵¹ La jornada referida corresponde al día 23 de mayo de 2013.

¹⁵² Ver Boczkowski 2010; Rost y Bergero, 2012; Boczkowski y Mitchelstein, 2013; Luchessi, 2013; Dessein y Roitberg, 2014.

¹⁵³ Esto se debe fundamentalmente a los tiempos de producción en el área de Desarrollo que son muy distantes de los tiempos que se manejan en la redacción y en el Departamento de Comercial. Cambiar la *homepage* en forma completa puede demandar unos seis meses y un solo cambio de tipografía una semana.

¹⁵⁴ Ya aclaramos en el capítulo 4 que en el diario esas fases suelen superponerse.

¹⁵⁵ El modelo de Justo a Tiempo, procedente de Japón, fue propulsado inicialmente por la empresa de autos Toyota, de allí que también se lo conozca como toyotismo.

¹⁵⁶ Ex editor de lanacion.com. Segunda entrevistada realizada por la autora para esta tesis el 31 de mayo de 2012, CABA.

¹⁵⁷ Manuel, sub-editor de lanacion.com (turno tarde). Entrevista realizada por la autora el 4 de octubre de 2015, CABA.

¹⁵⁸ Ejes de Comunicación es una empresa privada que brinda servicios de auditorías de radio, televisión y sitios de Internet.

¹⁵⁹ Esa observación se realizó el día 6 de junio de 2013.

¹⁶⁰ *Infobae.com* es un portal de noticias que pertenece al empresario Daniel Hadad, también propietario de otros medios, principalmente del sector de la radiodifusión. Según el ranking publicado por Alexa, *Infobae* se encontraba en el tercer o cuarto puesto de los sitios de noticias más visitados, durante el periodo de estudio.

¹⁶¹ Redactor turno mañana. Entrevista realizada por la autora el 24 de septiembre de 2015, Vicente López.

¹⁶² Redactora online, turno tarde. Ingresó al diario en 2009. Entrevista realizada para esta tesis el 17 de septiembre de 2015. C.A.B.A.

¹⁶³ La excepción fueron los trabajadores del sitio Canchallena.com que funcionó durante el periodo de observación a metros de los periodistas de LaNacion.com pero con economías de tiempo totalmente diferentes. Salvo en casos breaking news, los trabajadores del sitio deportivo evidenciaron modos de producción más similares a sus pares de papel.

¹⁶⁴ Ex redactor de lanacion.com y editor. Actual redactor de papel. Entrevista realizada para esta tesis el 2 de septiembre de 2013, CABA.

¹⁶⁵ Redactor turno mañana en Canchallena.com. Entrevista realizada para esta tesis el 16 de julio de 2013. CABA.

¹⁶⁶ Manuel, sub-editor de lanacion.com (turno tarde), ingresó a la empresa en 2011. Entrevista realizada por la autora el 4 de octubre de 2015, CABA.

¹⁶⁷ No identificamos la nota porque lleva la firma del periodista y pretendemos resguardar su identidad.

¹⁶⁸ Sebastián, ex redactor de lanacion.com; actual redactor de política en papel. Entrevista realizada por la autora el 9 de septiembre de 2013, CABA.

¹⁶⁹ Desde la dirección del diario no respondieron al pedido de cuál es el porcentaje de ingreso publicitario de lanacion.com, consulta realizada al pro secretario general de redacción, con fecha del 21 de mayo de 2013. CABA.

¹⁷⁰ Para más datos, ver Informe Futuro Digital Argentina 2013 de la consultora *Comscore Media Metrix*. Disponible en: <http://www.comscore.com/>

¹⁷¹ Más datos en <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article13958>

¹⁷² Los autores indagaron cómo los modos en que los periódicos digitales argentinos (casos Clarín y La Nación) incorporan a sus interfaces recursos propios de las Redes Sociales y, al

mismo tiempo, las maneras en que dichos diarios en línea gestionan y utilizan sus cuentas oficiales en Facebook y Twitter.

¹⁷³ Extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1379064-desde-hoy-la-completa-red-de-canales-de-la-nacion-en-twitter>

¹⁷⁴ Datos extraídos del informe Futuro Digital Argentina 2013 de la consultora *Comscore Media Matrix*. Recuperado de: <http://www.comscore.com/>

¹⁷⁵ Se trata de una herramienta que almacena en hojas de cálculo todos los datos que se requiera, convirtiéndolos en gráficas estadísticas para compartir en diferentes plataformas. Ver <http://blogs.lanacion.com.ar/data/argentina/del-flash-al-tableau-una-eleccion-en-favor-del-usuario/>

¹⁷⁶ Ver gráficos generados en <http://blogs.lanacion.com.ar/data/visualizaciones/datos-abiertos-con-impronta-propia/>

¹⁷⁷ La investigación exclusiva sobre los gastos del Senado recibió el premio en la categoría de "periodismo de datos e investigación en grandes medios", otorgado por el Global Editors Network y Google. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1593941-la-nacion-ganador-en-los-data-journalism-awards> La investigación puede visualizarse en el blog de La Nación Data: <http://blogs.lanacion.com.ar/data/2013/06/>

¹⁷⁸ Los autores estudiaron cinco casos de estudio de Big Data y periodismo, entre ellos el caso de La Nación. Disponible en: https://telos.fundaciontelefonica.com/docs/2013/11/11/11400001_4_4_0.pdf

¹⁷⁹ Si bien las métricas son una herramienta que para la empresa sirven como termómetro del consumo que tiene la *homepage*, lo cierto es que su monetización todavía no es una fórmula probada.

¹⁸⁰ Editor de Canchallena.com. Ingresó al diario en 1995 como operador de la web. Entrevista realizada en el marco del proyecto UBACYT 2010-2013, titulado "Las tecnologías de los medios de comunicación en el escenario de la convergencia". Fecha, 28 de marzo de 2013. C.A.B.A.

¹⁸¹ Sebastián, ex redactor de lanacion.co, actual redactor de política en papel. Entrevista realizada por la autora el 9 de septiembre de 2013, CABA.

¹⁸² Redactor del sitio canchallena.com. Entrevista realizada por la autora el 16 de julio de 2013. CABA.

¹⁸³ Creemos que, en cierta manera, está vinculado con la dinámica laboral de canchallena: si bien durante el periodo de estudio trabajaron en el mismo espacio arquitectónico que la redacción online y durante el trabajo de campo observamos que utilizaron las mismas tecnologías, por ejemplo el sistema de edición CMS, lo cierto es que no encontramos los mismos patrones respecto a las economías de tiempo y los tipos de coordinación/control en los procesos de trabajo.

¹⁸⁴ Hacemos referencia al día 6 de junio de 2013.

¹⁸⁵ Nos concentramos en Google por el ser el mayor motor de búsqueda durante el periodo de estudio. Además, la mayoría de los motores de búsqueda utilizan los patrones de búsqueda de Google.

¹⁸⁶ Cabe aclarar que los SEO no engrosaron la plantilla, sino que hubo una reestructuración de personal en 2011 que derivó en la contratación de estos editores, hubo un achique en la planta permanente y varios editores de online tomaron el retiro voluntario.

¹⁸⁷ De hecho, durante el periodo de estudio, no estuvieron en el mismo piso que la redacción periodística, sino en el llamado Departamento de Producto, en el mismo espacio físico que Sistemas y Programación.

¹⁸⁸ Rogelio, ex integrante del equipo de diseño e infografía durante el periodo de La Nación Line, actual diseñador interfaz en el área de Desarrollo del Producto. Entrevista realizada el 17 de septiembre de 2013. CABA.

¹⁸⁹ Ex diseñadora gráfica en La Nación; actualmente es jefe de diseño interactivo en la web de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis vía correo electrónico, 1 de diciembre de 2015. CABA.

¹⁹⁰ Una aplicación que fue muy utilizada es el programa Flash. Sin embargo, quedó en desuso ni bien comenzaron a trabajar con tabletas y celulares.

¹⁹¹ Roitberg, Gastón. "La Nación estrenó su redacción integrada", en La Nación, 27 de diciembre de 2009. <http://www.lanacion.com.ar/1215826-la-nacion-estreno-su-redaccion-integrada>

¹⁹² Ex redactor, corresponsal en el exterior y subeditor de La Nación. Entrevista realizada para esta tesis el 30 de abril de 2013. CABA.

¹⁹³ Redactor de La Nación, sección turismo. Entrevista realizada para esta tesis el 6 de enero de 2013. CABA

¹⁹⁴Redactora, corresponsal de política. Entrevista realizada para esta tesis el 24 de octubre de 2013. CABA.

¹⁹⁵Ver estudio de Quandt, T. y Singer, J. B. (2009), "Convergence and Cross-Platform Content Production", en Wahl-Jorgesen K.; Hanitzsch, T. (eds.), *Handbook of Journalism Studies*. Nueva Jersey: Lawrence.

BIBLIOGRAFÍA

AGUSTI, M. S., y MASTRINI, G. (2005). Radio, economía y política entre 1920 y 1945. En G. Mastrini (Ed.), *Mucho ruido y pocas leyes. Economía y políticas de comunicación en la Argentina (1920-2004)*. Buenos Aires: La Crujía.

ALBORNOZ, L. (2003). La prensa *online*: mayor pluralismo con interrogantes, en Bustamante, Enrique (ed), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona: Gedisa, pp. 111-138.

ALBORNOZ, L. (2005). *Los diarios online de información general: el caso de los grandes periódicos en español*. (Tesis inédita de doctorado). Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, España.

ALONSO, P. (2007). “Los lenguajes de oposición en la década de 1880. La Nación y El Nacional”, en Revista de Instituciones, Ideas y Mercados, N° 46, pp 35-46. Disponible en: http://www.eseade.edu.ar/files/46_2_alonso.pdf

AMADO, A. (2012). “Periodismo argentino: en busca de datos sobre la profesión”. Austral Comunicación. Vol. 1 número 2 diciembre de 2012. Recuperado de: <http://www.austral.edu.ar/ojs/index.php/australcomunicacion/article/view/27/26>

AMADEO, B. (1999), *La aplicación de la teoría del Framing a la cobertura de la corrupción política en Argentina. 1991-1996*. Tesis doctoral inédita. Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, España.

AMADEO, B. (2008), “*Framing: Modelo para armar*”, en Baquerín de Riccitelli (ed.), *Los medios ¿aliados o enemigos del público? Derivaciones de las teorías de la comunicación surgidas en los setenta*. Buenos Aires: EDUCA, pp.183-23.

AMADEO, B. y ARUGUETE, N. (2013). “Medios y miedos. La cobertura de la inseguridad en la argentina”, RiHumSo (UNLaM), vol. 1, n° 3, año 2, pp. 14-31 ISSN 2250-8139. Disponible en: <http://rihumso.unlam.edu.ar/index.php/humanidades/article/view/27/80>

AMEIGEIRAS, A. (2013), El abordaje etnográfico en la investigación social. En Vasilachis de Gialdino, I. (ed.): *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa, Buenos Aires.

ANTUNES, R. (2003) *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Herramienta.

ARESE, C. (2004) "El Estatuto del Periodista Profesional: desde el Dictáfono a Internet", en Revista de Derecho Laboral. II Doctrina- Jurisprudencia- Actualidad: Rubinzal-Culzoni Editores.

ARRUETA, C (2010). "Entender los medios, estudiar las noticias: una propuesta epistemológica y metodológica para el estudio de procesos de producción informativa" en Arrueta, C., Brunet, M. y Guzmán, J. (ed). *La comunicación como objeto de estudio*. San Salvador de Jujuy: Dass.

ARRUETA, C. (2010b) *¿Qué realidad construyen los diarios? Una mirada desde el periodismo en contexto de periferia*. Buenos Aires: La Crujía.

ARUGUETE, N. (2011). "Framing: la perspectivas de las noticias", en *La Trama de la Comunicación, Volumen 15*. Universidad Nacional de Rosario. Disponible: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/Framing.-La-perspectiva-de-las-noticias.pdf>.

ARUGUETE, N. (2015). *El poder de la agenda. Política, medios y público*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

AZPILLAGA, P.; **DE MIGUEL**, J.C. y **ZALLO**, R. (1998). "Las industrias culturales en la economía informacional. Evolución de sus formas de trabajo y valorización". Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/las-industrias-culturales-en-la-economia-informacional-ievolucion-de-sus-formas-de-trabajo-y-valorizacion/59>

BASUALDO, E. (2006): *Estudios de Historia Económica Argentina*, Buenos Aires, FLACSO/ Siglo XXI.

BAUMAN, Z. (1999), *La Globalización. Consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

BAUMAN, Z. (2003), *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.

BLAUSTEIN, E. y **ZUBIETA**, M. (1998), *Decíamos ayer. La prensa argentina bajo el Proceso*. Buenos Aires: Colihue.

BECCARIA, L. y **GALIN**, P. (2002), *Regulaciones laborales en Argentina. Evaluación y propuestas*. Buenos Aires: Fundación OSDE/CIEPP.

BECCARIA, L. y **GROISMAN** (2009). "Notas sobre la evolución macroeconómica y del mercado del trabajo en Argentina: 1975-2007", en Beccaria, L (ed) *Argentina desigual*. Buenos Aires: Prometeo- UNGS.

BECCARIA, L. y GROISMAN (2013), *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.

BECERRA, M. (2003), *La Sociedad de la Información: proyecto, convergencia, divergencia*. Buenos Aires: Norma.

BECERRA, M. (2006). "La Trama compleja de las Tecnologías". Recuperado de <http://www.bigbang.com.uy/num9/massomedia/massomedia.htm>

BECERRA, M. (2010). "Las noticias van al mercado: etapas de intermediación de lo público en la historia de los medios de la Argentina", en Lugones, G. y Flores, J. (ed): *Intérpretes e interpretaciones de la Argentina en el bicentenario*, Universidad Nacional de Quilmes, pp. 139-165.

BECERRA, M. (2015). "Cultura y comunicación: la revolución digital con final abierto" en *Revista Anfibia*. Disponible en: <http://papel.revistafibra.info/numeros-editados/cultura-y-comunicacion-la-revolucion-digital-con-final-abierto/>

BECERRA, M. (2016). *La TV no ha muerto*. Disponible en: <http://www.letrap.com.ar/nota/2016-10-13-la-tv-no-ha-muerto>

BECERRA, M. y BELTRÁN, R. (2014) (ed), *Medios y TIC en la Argentina. Estudio sobre adopción de tecnologías de la información en medios de comunicación*. 1a ed. / Buenos Aires: Proyecto UBACYT "Las tecnologías de los medios de comunicación en el escenario de la convergencia", 88 p.; e-book.

BECERRA, M. y MASTRINI, G (2001), "50 años de concentración de medios en América latina: del patriarcado artesanal a la valorización en escala", en Quiros Fernández, F. y Sierra Caballero, F. (ed) *Globalización, comunicación y democracia. Crítica de la economía política de la comunicación y la cultura*. Sevilla: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones, pp. 179-208.

BECERRA, M. y MASTRINI, G. (2006). *Periodistas y magnates: estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina*, Buenos Aires: Prometeo.

BECERRA, M. y MASTRINI, G. (2009). *Los dueños de la palabra*, Buenos Aires: Prometeo.

BECERRA, M.; MARINO, S. y MASTRINI, G. (2012), "Cartografía de los medios digitales en Argentina", mimeo. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/131089231/Argentina-Mapping-Digital-Media-Castellano>.

BIJKER, W. (1989) "The social construction of bakelite" en, Bijker W, Hughes, T y Pinch T. (ed), *The social construction of technological systems* Cambridge, Ma, The MIT Press.

BIJKER, W. (2005). "Cómo y por qué es importante la tecnología", en *Revista Redes*, N° 21, Vol. 11, mayo de 2005, Universidad Nacional de Quilmes.

BOCZKOWSKI, P. (2006). *Digitalizar las noticias. Innovación en los diarios online*, Buenos Aires: Manantial.

BOCZKOWSKI, P. (2010). *News at work: Imitation in an age of information abundance*, Chicago: The University of Chicago Press.

BOCZKOWSKI, P. y **MITCHELSTEIN**, E. (2013), *The News Gap. When the Information Preferences of the Media and the Public Divergence*. Estados Unidos: MIT Press.

BOCZKOWSKI, P., **MITCHELSTEIN**, E. y **MATASSI**, M. (2016), El medio ya no es medio ni mensaje, en *Revista Anfibia*. Disponible en: <http://www.revistaanfibia.com/ensayo/medio-ya-no-mensaje/>

BOLAÑO, C. (1995). "Economía política, globalización y comunicación" en *Nueva Sociedad* N° 140, pp 138-153. Disponible en: <http://nuso.org//140/computadoras-televisores-y-politicas/>

BOLAÑO, C. (2000). *Indústria Cultural, Informação e Capitalismo*. San Pablo: Hucitec.

BOLAÑO, C. (2006). "Tapando el agujero negro. Para una crítica de la Economía Política de la Comunicación" en *Cuadernos de Información y Comunicación*, Vol. 11, pp. 47-56

BOLAÑO, C. (2013). *Industria cultural, información y capitalismo*. Barcelona: Gedisa.

BOLAÑO, C., **MASTRINI**, G. y **SIERRA**, F (2005). *Economía política, comunicación y conocimiento. Una perspectiva crítica latinoamericana*. Buenos Aires: La Crujía-Junta de Andalucía.

BORRAT, H. (1999) [1989]. *El periódico, actor político*. Barcelona: GG.

BRAVERMAN, H (1984) [1974]. *Trabajo y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Editorial Nuestro Tiempo.

BUSTAMANTE, E (1999). *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.

BUSTAMANTE, E. (ed) (2003) *Hacia un Nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Barcelona: Gedisa.

CALVO, E. (2015). "Campaña sucia y Twitter. La grieta es un algoritmo", en *Revista Anfibia*. Disponible en: <http://www.revistaanfibia.com/ensayo/la-grieta-es-un-algoritmo/>

CAMPOS FREIRE, F. (2008). "Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales", en *Revista Latina de Comunicación Social*. Disponible en: http://www.revistalatinacs.org/2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html

CAMPOS FREIRE, F. (2011) (ed). *El nuevo escenario mediático*. Sevilla, Zamora: Comunicación Social.

CANELLA, R., ALBARELLO, F y TSUJI, T. (2004), "Periodismo e Internet. El uso de las interfaces amigables por el profesional periodista" en *Hologramática*, Año I N°1, Universidad Nacional de Lomas de Zamora; pp. 112-136.

CARBONI, O. (2012). Los procesos de organización del trabajo en las telenovelas argentinas (1989-2001)". Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

CARBONI, O. (2016). Los procesos de organización productiva y del trabajo en las tiras diarias de la televisión abierta argentina (2002-2012). Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de Buenos Aires.

CASTELLS, M. (1995), *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano regional*, Madrid: Alianza.

CASTELLS, M (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La Sociedad red*. Vol. I, Madrid: Siglo Veintiuno Editores.

CASTELLS, M (2007). *Comunicación móvil y sociedad*, Madrid: Ariel/Fundación telefónica.

CASTELLS, M (2009). *Comunicación y Poder*, Madrid: Alianza Editorial.

CASTILLO, J.J. (2000). "La Sociología del Trabajo hoy: la genealogía de un paradigma" en De la Garza Toledo, E (ed) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.

CONTRERAS, G. (2007). "De todos modos las rotativas pararon. La huelga de obreros gráficos, 1949". Ponencia presentada en I ° Jornadas de Jóvenes Investigadores. Universidad Nacional de Mar del Plata, 31 de mayo y 1 de junio de 2007. Disponible en:

<http://www.historiapolitica.com/datos/biblioteca/contreras1.pdf>

DANTAS, M. (2002) *A lógica do capital-informação. A fragmentação dos monopólios e a monopolição de fragmentos num de comunicações globais*. Río de Janeiro: Contraponto.

DANTAS, M. (2003) 'Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo', en *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, n.60. São Paulo.

DANTAS, M. (2006) "Informação como trabalho e como valor", en *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, Rio de Janeiro, 2006, nº 19.

DANTAS, M. (2011). "Nueva etapa de la industria cultural: de la lógica fabril a los `jardines amurallados'" en *Revista Herramienta debate y crítica marxista*. Disponible en: <http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-10/nueva-etapa-de-la-industria-cultural-de-la-logica-fabril-los-jardines-amurallados>

DE LA GARZA TOLEDO, (2000). "El papel del concepto del trabajo en la teoría social del siglo XX" en De la Garza Toledo (ed) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.

DE MATEO, R.; BERGES, L. y SABATER CASALS, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*, Sevilla: Comunicación Social. Ediciones y publicaciones.

DE MATEO, R. y BERGES, L (2011). "Reflexiones sobre el proceso de cambios en la estructura de la industria de la comunicación y en la gestión empresarial", en Campos Freire (ed) *El nuevo escenario mediático*. España: Comunicación Social, ediciones y publicaciones.

DE MORAES, D. (2010) (ed). *Mutaciones de lo visible. Comunicación y procesos culturales en la era digital*, Buenos Aires: Paidós.

DESSEIN, D. y ROITBERG, G. (2014). *Nuevos desafíos del periodismo*. Buenos Aires: Ariel.

DÍAZ NOCI, A. (2015) "El periodismo profesional en la era digital en Internet" en Nuñez Ladevéze, L: *Periodismo en la Red, Géneros, estilos y normas*. Madrid: Universitas.

DI PRÓSPERO, C. y CORBIERE, F. (2010), "Los periodistas y las nuevas tecnologías" en Luchessi, L. (ed) *Nuevos escenarios detrás de las noticias. Agendas, tecnologías y consumos*. Buenos Aires: La Crujía, pp 51-70.

DOMINGO, D. (2006). *Inventing online journalism. Development of the Internet as a new medium in four Catalan online newsroom*. Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona.

DOMÍNGUEZ, N. (2000). *El Estatuto del Periodista*. Buenos Aires: Editorial Universidad.

DUHALDE, E. L. y ALEN, L. (1998). *Teoría Jurídico-Política de la Información*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.

EDWARDS, R. (1979). *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, EE.UU.: Basic Books.

FEENBERG, A. (2005). "Teoría crítica de la tecnología", en *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, Nº 5, Vol. 2, junio de 2005, Buenos Aires.

FISHMAN, M. (1980), *Manufacturing the news*. Austin: University of Texas Press.

FLICHY, P. (1980), *Las multinacionales del audiovisual*. Barcelona: Gustavo Gili.

FLICK, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*, Madrid: Ediciones Morata.

FONTCUBERTA, M. (1993). *La noticia. Pistas para percibir el mundo*, Barcelona: Paidós.

FONTCUBERTA, M. y BORRAT, H. (2006). *Periódicos: Sistemas complejos, narradores en interacción*, Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

GARCÍA, E. (2007). "Interactivity in Argentinean On-line Newsrooms", en *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, Vol. 1, Universidad del País Vasco, Bizkaia.

GARCÍA AVILÉS, A. y CARVAJAL, M. (2008), "Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence", en *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*. Vol. 14 (2), p. 221-239. Londres: Sage

GARCÍA AVILÉS, A.; CARVAJAL, M; KALTENBRUNNER, A., MEIER, K y KRAUS, D. (2009). "Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios" en *Revista Anàlisi* Nº 38. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n38/02112175n38p173.pdf>

GARCÍA DE TORRES, E. (ed) (2011), "See you on Facebook or Twitter? The use of social media by 27 news outlets from 9 regions in Argentina, Colombia, Mexico, Peru, Portugal, Spain and Venezuela", *12 International Symposium on Online Journalism*. Disponible en: <https://online.journalism.utexas.edu/2011/papers/Elvira2011.pdf>

GARNHAM, N. (1990) *Capitalism and communication. Global Culture and the Economics of Information*. London: Sage.

GARNHAM, N. (2005) "From Cultural to Creative Industries. An analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making in the United Kingdom", en *International Journal of Cultural Policy*, Vol 11 (1) pp. 15-29.

GETINO, O. (2008). *El capital de la cultura. Las industrias culturales en la Argentina*, Buenos Aires: Ediciones CICCUS.

GHIOTTO, L (2012). "Las representaciones de la Confederación Sindical Internacional (CSI) sobre el trabajo decente: la construcción del horizonte utópico sindical en la globalización". Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

GHIOTTO, L (2015). "¿Qué es el trabajo para la sociología del trabajo?", en *Bajo el Volcán*, año 15, nº 22. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/286/28642148015.pdf>

GITLIN, T (1986). "Convertir a los movimientos de protesta en temas periodísticos" (1980), en Graber, D. (ed), *El poder de los medios en la política*. Buenos Aires: GEL, 289-302.

GONZÁLEZ, F (1998). *Último momento. La cocina de la noticia*, Buenos Aires: La Posta Colihue.

GUBER, R. (1995) "Antropólogos nativos en la Argentina. Análisis reflexivo de un incidente de campo", en *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*. IV (5):25-46. Colegio de Graduados en Ciencias Antropológicas de la República Argentina.

GUBER, R. (2008). "Antropólogos-ciudadanos (y comprometidos) en la Argentina. Las dos caras de la "antropología social" en 1960-70". En *Journal of the World Anthropology Network-Red de Antropologías del Mundo*, Nº 3. Publicación electrónica disponible en: http://www.ram-wan.net/documents/05_e_Journal/jwan-3.pdf.

HARD, H (1990). "Newswriters, Technology and Journalism History", in *Critical Studies in Mass Communication*, Vol. 7; N°4, 346-365.

HARVEY, D. (1998), *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Buenos Aires: Amorrortu.

HENRY, L. (2010). "Desafíos para la representación y organización de trabajadores flexibilizados en la prensa escrita", *V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política*.

Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires.

HENRY, L. (2013). "Flexibilización productiva y difusión del trabajo independiente en la prensa escrita argentina. Un estudio sobre las condiciones de empleo de los periodistas colaboradores", en *Trabajo y Sociedad*, N° 21, diciembre de 2013.

HERNÁNDEZ RAMÍREZ, M.E. (1997). "La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México", en *Comunicación y Sociedad*, (Universidad de Guadalajara), número 30, mayo-agosto 1997, pp 209-242.

HERSCOVICI, A (1995). *Economía da cultura e da comunicação*. Vitoria: Editora UFES.

HERSCOVICI, A; BOLAÑO, C. y MASTRINI, G (1999) "Economía política de la comunicación y la cultura: una presentación", en G. Mastrini y C. Bolaño, *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina*, Buenos Aires: Biblos.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA, P. (1991). *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill Interamericana.

HESMONDHALGH, D y BAKER S. (2011), *Creative Labour. Media work in three cultural industries*, USA: Routledge.

JERÓNIMO, P. y DUARTE, A. (2010). "Twitter e jornalismo de proximidade: estudo de rotinas de produção nos principais títulos de imprensa regional em Portugal" en *Prisma.com*, N° 12 (Especial Cibejornalismo), CETAC.Media – Universidade do Porto. Disponible en: <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/750/677>

KATZ, C. (2001). "Mito y realidad de la revolución informática". Disponible en: <http://www.fisyp.org.ar/WEBFISYP/KATZ.pdf>

KATZ, J. (2006). *Tecnologías de la información y la comunicación e industrias culturales. Una perspectiva latinoamericana*, Chile: Naciones Unidas.

LACROIX, J.G. y TREMBLAY, G. (1997): "The 'Information Society' and Cultural Industries Theory", en *Current Sociology*. Vol. 45, n. 4, Octubre 1997. Sage. London.

LENGUITA, P. (2009). "Las formas disciplinarias del teletrabajo en el periodismo gráfico" en *Revista Theomai. Estudios sobre sociedad y desarrollo*, pp 77-95. Disponible en: <http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero19/ArtLenguita.pdf>

LÓPEZ GARCÍA, X.; TOURAL, C. y SILVA RODRÍGUEZ, A. (2015). "El periodismo en

tiempos de las redes sociales: retos y desafíos para viejos y profesionales que se subieron a Twitter”, en *cuadernosartesanos.org*. Disponible en: <http://www.cuadernosartesanos.org/2015/cac92.pdf>

LORETI, D. (1995). *El derecho a la información*. Buenos Aires: Paidós.

LUCHESSI, L. (2009). *Migrantes, pobres y excluidos. El rol de la prensa de un otro criminalizado*. Tesis Doctoral en Ciencia Política. Universidad de Belgrano.

LUCHESSI, L. (ed) (2010). *Nuevos escenarios detrás de las noticias. Agendas, tecnologías y consumos*, Buenos Aires: La Crujía.

LUCHESSI, L. (2013) (ed). *Calidad informativa. Escenarios de postcrisis*, Buenos Aires: La Crujía.

MARTINI, S. (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad*, Bogotá: Editorial Norma.

MARTINI, S. y **LUCHESSI, L.** (2004) *Los que hacen la noticia*, Buenos Aires: Biblos.

MARX, K. 1975 [1867]. *El capital. Crítica de la economía política*. Tomo I, Vol. I y II, Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

MASTRINI, G. (2013). *Las industrias culturales en Argentina*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III. Universidad Complutense de Madrid.

MESSNER, M., LINKE, M. y EFORD, A. (2011). “Shoveling tweets: An analysis of the microblogging engagement of traditional news organizations” en *International Symposium on Online Journalism*, Austin. Disponible en: <https://online.journalism.utexas.edu/2011/papers/Messner2011.pdf>

MIÈGE, B. (1989). *The capitalization of Cultural Production*. New York: International General.

MIÈGE, B. (2006). “La concentración en las industrias culturales y mediáticas y los cambios en los contenidos”. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11357991/articulos/CIYC0606110155A.P DF>

MIÈGE, B. (2008). “Las industrias culturales y de información: un enfoque socioeconómico”, en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1). Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vol10no1/contenido-miege.html>

MOSCO, V. (2009). *La economía política de la comunicación. Reformulación y renovación*,

Barcelona: Editorial Bosch, S.A.

MOSCO, V. (2011). "La economía política de la comunicación: una tradición viva", en Albornoz, L: *Poder, medios, cultura. Una mirada crítica desde la Economía Política de la Comunicación*, Buenos Aires: Paidós.

MURDOCK, G. y **GOLDING**, P (1997). *The political economy of the media*. Cheltenham: Edward Elgar.

NOGUERA VIVO, J. M. (2010). "Redes sociales como paradigma periodístico. Medios españoles en Facebook", en *Revista Latina de Comunicación Social*. Disponible en: http://www.revistalatinacs.org/10/art/891_UCAM/13_JM_Noguera.html

O'CONNORS, J. (2011). "Las industrias creativas y culturales: una historia crítica", en *Ekonomiaz* N° 78.

PALACIOS, M. y **DÍAZ NOCI**, J. (ed) (2009). *Ciberperiodismo: métodos de investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

PALOMINO, H. (2000). "Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas". Documento presentado al congreso de ALAST, Buenos Aires.

PALOMINO, H. (2008). "La instalación de un nuevo régimen de empleo en Argentina: de la precarización a la regulación", en *Revista Latinoamericana de Estudios de Trabajo*, Año 12, N° 19, pp. 121-144. Disponible en: http://relet.iesp.uerj.br/Relet_19/art5.pdf

PALOMINO BILBAO, C. (2005). "Aspectos jurídicos de la profesión del periodista digital: contratos y derechos de autor". Disponible en <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/mediatika/11/11211231.pdf>

PICARD, R. y **BRODY**, (1997). *The Newspaper Publishing Industry*. Estados Unidos, Allyn and Bacon.

PINCH, T. y **BIJKER**, W. (1984) "The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other" en *Social Studies of Science*, Vol. 14, No. 3.

POSTOLSKI, G., **SANTUCHO**, A. y **RODRÍGUEZ**, D (2004). "Las alambradas mediáticas: concentración de la propiedad y sus consecuencias sobre el empleo en la prensa", mimeo, Observatorio Político, Social y Cultural de los Medios de la UTPBA, Bs. As.

POSTONE, M. (2006). *Tiempo, trabajo y dominación social*. Madrid: Editorial Marcial Pons.

QUESADA, R. (2008). "Del papel a los bits. Las transformaciones del lenguaje en el pasaje de un diario tradicional de papel a Internet". Tesina de Grado. Universidad Nacional de Buenos Aires.

RAIMONDO ANSELMINO, N. (2012). "Un repaso por los estudios sobre la prensa online en el ámbito académico nacional", en Revista *Question*, vol. 1 N° 33 (verano 2012), pp 235-248.

RAIMONDO ANSELMINO, N. y BERTONI, M. (2013). "Prensa y redes sociales en Internet: Aproximaciones a la relación de dos diarios argentinos en línea con Facebook y Twitter", en *Brazilian Journalism Research*, 9(2).

REINEMANN, C., STANYER, J., SCHERR, S. y LEGNANTE, G. (2012). "Hard and soft news: A review of concepts, operationalizations and key findings", en *Journalism*. Febrero de 2012: pp 221-239.

RETEGUI, L. (2013). "La caída constante en las ventas del diario Clarín (1995- 2012). Un análisis desde la Economía Política de la Comunicación", en *Razón y Palabra*, N° 84, septiembre-noviembre de 2013. Disponible en:
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N84/V84/20_Retegui_V84.pdf

RETEGUI, L (2014). "Trabajo creativo, TIC y mecanismos de control en los procesos laborales en las industrias culturales. Un estudio de caso en Argentina" en *Global Media Journal Mexico*, Vol. 11, N° 22, pp 20-42. Disponible en:
https://journals.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_EI/article/view/214

RODRIGO ALSINA, M. (1989). *La construcción de la noticia*, Barcelona: Paidós.

RODRÍGUEZ BRITO, A. y GARCÍA CHICO, L (2013). "Cartografiando el periodismo de datos. Big Data y periodismo en el continente americano. Cinco casos de estudio" en *Revista TELOS*, Junio - Septiembre 2013. Disponible:
https://telos.fundaciontelefonica.com/docs/2013/11/11/11400001_4_4_0.pdf

ROLDÁN, M. (2010) "Trabajo creativo y producción de contenidos televisivos en el marco del capitalismo informacional contemporáneo. Reflexiones sobre el caso argentino" en Sel, S. (ed) *Políticas de comunicación en el capitalismo contemporáneo. América Latina y sus encrucijadas*. Buenos Aires: CLACSO.

ROLDÁN, M. (2011) "Nueva codificación de trabajo creativo televisivo y capitalismo

informativa contemporánea. Algunas implicaciones para el desarrollo en base a la experiencia argentina”, en *Perspectiva Metodológicas*, nº 12, en edición noviembre 2012.

ROLDÁN, M. (2012) “Trabajo Informático “Creativo”, Códigos del Trabajo y Laboral, y Contextos Contemporáneos de Reestructuración Socioeconómica y Desarrollo. Reflexiones en la Argentina (2000s) pre-sentado al 2012 *Congress of the Latin American Studies Association*, San Francisco, California.

ROLDÁN, M. (2014). “Producción de Contenidos Informáticos Poéticos Conexos a las Industrias Culturales. Implicaciones para el Desarrollo: Argentina (2003-2012)”, en Dantas, M. (ed.) *Avances en los procesos de democratización de la comunicación en América Latina*, Río de Janeiro: Colección Grupos de Trabajo CLACSO.

ROITBERG, G. (2014). El regreso a las fuentes: cuando los datos cuentan historias relevantes, en Dessein, D y Roitberg, G. (eds) *Nuevos desafíos del periodismo*. Buenos Aires: Ariel.

ROSENBERG, L. (2014). “La socialización laboral de jóvenes periodistas del diario Tiempo Argentino”. Tesis de Maestría, Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNSAM), Buenos Aires.

ROST, A. (2006). *La interactividad en el periódico digital*, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona.

ROST, A. y **BERGERO**, F. (2012) (ed). *Periodismo en contextos de convergencia*. General Roca, Argentina: Publifadecs.

RUSSIAL, J (1989). *Pagination and the newsroom: Great expectations*. Philadelphia: Temple University.

SALAVERRÍA, R y **NEGREDO**, S. (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*, Barcelona: Editorial Sol90.

SALAVERRÍA, R y **SANCHO**, F. (2007). “Del papel a la Web. Evolución y claves del diseño periodístico en la internet”, en Larrondo, A. y Serrano, A. (ed.). *Diseño periodístico en internet*. Leioa: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, pp. 207-239. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10171/5074>

SAUTU, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*, Buenos Aires: Ediciones Lumiere.

SIDICARO, R. (1993). *La política mirada desde arriba. Las ideas del diario La Nación (1909-1989)*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

SIGAL, L. (1973). *Reporters and Officials. The Organization and Politics of Newsmaking*, Canadá: Heath and Company.

SINGER, J. (2004). "More Than Ink-Stained Wretches: The Resocialization of Print Journalists in Converged Newsrooms", en *Journaslim & Mass Communication Quarterly*, Vol. 81, No. 4.

SIVAK, M (2013). *Clarín. El gran diario argentino. Una historia*. Buenos Aires: Planeta.

SHOEMAKER, P. y REESE, S (1996). *Mediating the message. Theories of influences on Mass Media Content* (1991), Nueva York: Longman.

STEIMBERG, O. (2013), *Semióticas. Las semióticas de los géneros, de los estilos, de la transposición*, Buenos Aires: Eterna Cadencia Editora.

STEIMBERG, O. y TRAVERSA, O. (1997). *Estilo de época y comunicación mediática*. Tomo I, Buenos Aires: Colección del Círculo. Atuel.

SUÁREZ, M. (2008). *Periodismo profesional. Régimen jurídico del periodismo en la era digital*. Buenos Aires: Ediciones Al Arco.

SUÁREZ, M (2012). *Periodismo multimedia. Un nuevo paradigma laboral flexible*. Buenos Aires: Ediciones Al Arco.

TREMBLAY, G. (1995). "The Information Society: From Fordism to Gatesism" en *Canadian Journal of Communication*, 20(4), 461-482.

TREMBLAY, G. (2011). "Industrias culturales, economía creativa y sociedad de la información", en Albornoz, L. (ed) *Poder, Medios y cultura. Una mirada crítica desde la Economía Política de la Comunicación*, Argentina: Paidós.

TUCHMAN, G (1983) [1978]. *La producción de la noticia. Estudio sobre la construcción de la realidad*, Barcelona: Editorial Gustavo Gili S.A.

ULANOVSKY, C. (2005) [1995]. *Parén las rotativas. Diarios, revistas y periodistas (1970-2000)*, Buenos Aires: Editorial Planeta.

WAHL JORGENSEN, K. (2014). "Review of *Rebuilding the news: metropolitan journalism in the digital age*", by Chris Anderson, en *International Journal of Communication* 8. Disponible en: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/2777/1123>

- WHITE, D.** (1950). "The gatekeeper: a case study in selection of news", *Journalism Quarterly*, Nº 27, United States.
- WILLIAMS, R.** (2011) [1974]. *Televisión. Tecnología y forma cultural*, Buenos Aires: Paidós.
- WINNER, L** (1987). *La ballena y el reactor. Una búsqueda de los límites en la era de la alta tecnología*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- WINNER, L** (1997). *Autonomous Technology: Technics-Out-of Control as a Theme in Political Thought*, Cambridge, MIT Press.
- WOLF, M.** (1987). *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, Barcelona: Editorial Paidós.
- YUS, F.** (2010) *Ciberpragmática 2.0. Nuevos usos del lenguaje en Internet*. Barcelona: Ariel.
- ZALLO, R.** (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid: Akal.
- ZALLO, R.** (1992). *El mercado de la cultura*, San Sebastián: Editorial Gakoa.
- ZALLO, R.** (2007). "La Economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio", en *Revista Zer*, Nº 22, pp 215-234. Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer22-10-zallo.pdf>
- ZALLO, R.** (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*, Barcelona: Editorial Gedisa.
- ZALLO, R.** (2013). "Continuidades y rupturas entre comunicación analógica y digital: pensar las políticas públicas". Conferencia magistral brindada en VIII Congreso Internacional ULEPICC. Bernal, 10 de julio de 2013. En **Albornoz, L. y et. al.** Primera edición. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2013. E-Book.
- ZIMBALIST, A.** (1979). "Technology and the Labor Process in the Printing Industry", en Zimbalist, A (ed) *Case Studies in the Labor Process*, Nueva York: Monthly Review Press.
- ZUKERFELD, M** (2009). "Todo lo que usted siempre quiso saber sobre Internet pero nunca se atrevió a googlear", en *Hipersociología*. Disponible en www.hipersociologia.org.ar.
- ZUKERFELD, M.** (2010). *Capitalismo y Conocimiento Materialismo Cognitivo, Propiedad Intelectual y Capitalismo Informacional*. Vol II, Tercera sección. Tesis doctoral. FLACSO,

Argentina.

Otras fuentes consultadas

COLECTIVO DE PRENSA (2012). “Las cifras de la precarización”, encuesta realizada por el Colectivo de Trabajadores de Prensa, Junio de 2012. Disponible en: <http://colectivodeprensa.blogspot.com.ar/2012/06/encuesta-del-ctp-radiografia-de-la.html>

CONVENIO DE PRENSA ESCRITA Y ORAL Nº 301/75. Disponible en: <http://www.lanaranjadeprensa.com.ar/sites/default/files/convenio%20de%20prelsa%20escrita%20y%20oral.pdf>

DIARIO SOBRE DIARIOS (2003). “Quién es quién en La Nación”. Disponible en: <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/28-quien-es-quien-en-la-nacion-de-escribano-a-la-familia-saguiet.php#.VtlknkvfIU>

DIARIO SOBRE DIARIOS (2013). “La Nación más cerca del Tabloide”. Disponible en: <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/31-la-nacion-mas-cerca-del-tabloide.php#.VtljnfkvfIU>

ESTATUTO PROFESIONAL DEL PERIODISTA. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/43608/norma.htm>

HORNOS PAZ, O. y NACINOVICH, N. (1997). *La Nación. Manual de estilo y ética periodística*, Buenos Aires: Espasa.

LA NACIÓN (2005). La Nación 135 años. Testimonio de tres siglos.

LA NACIÓN (2009). “La Nación estrenó su redacción integrada”. Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1215826-la-nacion-estreno-su-redaccion-integrada>

LA NACIÓN (2011) “Lanacion.com, el mejor sitio de noticias en español”. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1429025-otro-premio-internacional-para-lanacioncom>

LA NACIÓN (2011). “Desde hoy la completa red de canales de La Nación en Twitter”. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1379064-desde-hoy-la-completa-red-de-canales-de-la-nacion-en-twitter>

LA NACIÓN (2015). “La Nación, finalista del premio ONA a la excelencia en periodismo online”. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1818351-la-nacion-finalista-del-premio-ona-a-la-excelencia-en-periodismo-online>

ANEXO

Listado de entrevistas

N°	NOMBRE/SEUDÓNIMO	ROL/FUNCIÓN	LUGAR	AÑO
1	Paul	Ex editor de lanación.com	CABA	2011
2	Dardo Fernández	Director de Diarios sobre Diarios	CABA	2012
3	Graciela	Delegada gremial	CABA	2012
4	Jairo	Ingeniero en informática	CABA	2012
5	José	Ex linotipista	CABA	2012
6	Claudio	Analista en sistemas	CABA	2012
7	Ernesto	Ex redactor de Información Local	CABA	2012
8	Mario	Ex redactor y subeditor de Política	Quilmes	2012
9	Uriel	Editor lanación.com turno mañana	CABA	2012
10	Pedro	Ex redactor, corresponsal en el exterior y subeditor de Pol.	CABA	2012
11	Clara	Redactora de Política	CABA	2013
12	Antonia	Editora de Fotografía en lanacion.com	CABA (La Nación)	2013
13	Paul (2da)	Ex editor de lanación.com	CABA	2013
14	Camilo	Pro Secretario de Redacción	CABA	2013
15	María	Secretaria de Redacción	CABA (La Nación)	2013
16	Graciela (2da)	Delegada gremial	CABA	2013
17	Alberto	Gerente de Informática	CABA (La Nación)	2013
18	Fabrizio	Redactor Cancha Llana	CABA	2013
19	Ignacio	Redactor de Política	CABA	2013
20	Eugenio	Secretario de redacción. Ex redactor de Eco. y editor de Pol.	CABA (La Nación)	2013
21	César	Editor en Fotografía	CABA (La Nación)	2013
22	Juan	Jefe de Diseño	CABA (La Nación)	2013
23	Cecilia	Diseñadora gráfica	CABA (La Nación)	2013
24	Cristian	Redactor de Enfoques. Ex redactor de Deportes.	CABA	2013
25	Gerónimo	Ex redactor Turismo	CABA	2013
26	Felipe	Editor de Política	CABA (La Nación)	2013
27	Paola	Diseñadora gráfica	CABA (La Nación)	2013
28	Martín	Ex redactor y editor de Política	CABA	2013
29	Diego	Ex fotógrafo	Vía Skype	2013
30	Emilio	Editor de Economía	CABA (La Nación)	2013
31	Isabel	Editora ex redactora de Exterior	CABA	2013
32	Laura	Redactora de Política. Ex redactora de lanacion.com	CABA	2013
33	Sebastián	Redactor de política. Ex redactor de LaNacion.com	CABA	2013
34	Rafael	Ex redactor de lanación.com	CABA	2013
35	Rogelio	Diseñador web	CABA (La Nación)	2013
36	Vera	Sub editora de lanación.com	CABA	2013
37	Raúl	Diseñador gráfico	CABA (La Nación)	2013
38	Lucas	Secretario de Redacción Multimedia	CABA (La Nación)	2013
39	Faustino	Editor lanación.com	CABA (La Nación)	2013
40	Dardo Fernández (2da)	Director de Diarios sobre Diarios	CABA	2014
41	Blanca	Redactora lanación.com turno tarde	Vicente López	2015
42	Tobias	Redactor lanación turno mañana	Vicente López	2015
43	Manuel	Sub editor de lanación.com	CABA (La Nación)	2015
44	Juliana	Redactora turno mañana	Vicente López	2015
45	Lisandro	Redactor Cancha Llana	CABA	2015
46	Marianela	Ex diseñadora gráfica. Actual diseñadora web	Vía mail	2015
47	Jorge Muracciole	Miembro vocal de UTPBA	CABA	2015
48	Isabel (2da)	Editora ex redactora de Exterior	CABA	2015