

# **Trabajo Creativo, TIC y mecanismos de control en los procesos laborales en las industrias culturales. Un estudio de caso en Argentina.**

Retegui y Lorena.

Cita:

Retegui y Lorena (2014). *Trabajo Creativo, TIC y mecanismos de control en los procesos laborales en las industrias culturales. Un estudio de caso en Argentina. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-099/585>

## Trabajo Creativo, TIC y mecanismos de control en los procesos laborales en las industrias culturales. Un estudio de caso en Argentina

**Autor:** Lorena Retegui

**Institución:** UNQ-CONICET

**Correo electrónico:** retegui.lorena@gmail.com

### Introducción

A partir de los años noventa, y con mayor intensidad en la última década, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) irrumpen fuertemente en los procesos de producción de las industrias culturales en Argentina. En ese sentido, en el presente artículo buscamos analizar en qué medida se ponen en tensión las posibilidades de automatización y de control que brindan la aplicación de TIC -principalmente a partir de nuevos productos periodísticos en formato digital e Internet-y el Trabajo Creativo, en términos de gestión del proceso laboral. Particularmente nos proponemos estudiar el tipo de trabajo llevado adelante por el grupo de redactores y editores en una redacción online, dependiente de una tradicional empresa periodística como es el diario *La Nación*.

Este artículo forma parte de una investigación más amplia y en curso que se propone analizar las transformaciones en los procesos de organización del trabajo, durante las dos últimas décadas en una sala de redacción de diario, donde comparten espacio físico la plantilla de trabajadores de papel y *online*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>La investigación, en el marco de una beca de postgrado (CONICET), se concentra durante el periodo de 1995-2013 y en el trabajo de periodistas, fotógrafos y diseñadores gráficos. Se elige el diario *La Nación* por ser un ejemplo completo y unificado: con extensa trayectoria, fue fundado en 1870 por el ex presidente Bartolomé Mitre; es el segundo diario más antiguo que circula en el mercado argentino y con un peso simbólico muy importante: por allí circularon reconocidos e influyentes personajes de la literatura, la historia y la política. A su vez, fue el primer medio de alcance nacional en lanzar la web en 1995 y desde el primer momento se erigió como uno de los portales líderes en habla hispana (Albornoz, 2007). En 2009, la empresa apostó a la convergencia de redacciones (*online* y papel), que hasta ese momento estaban separadas físicamente. Dardo Fernández, director del portal Diarios sobre Diarios, que 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” (Entrevista realizada el 27 de marzo de 2014. CABA).

El estudio toma como referencia principal el enfoque de la Economía Política de la Comunicación (EPC), que entiende que el desarrollo del modo capitalista se caracteriza, desde su origen, por la mercantilización de las diferentes actividades culturales, es decir, asume que las industrias culturales producen mercancías con un doble valor: económico y simbólico. La EPC 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 también por los condicionamientos externos que propiciaron las transformaciones en el campo laboral del periodismo. 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) y se posiciona como una corriente no reduccionista, que puede ser entendida como una puerta de entrada a la comprensión de los fenómenos comunicacionales, pero de ninguna manera puede aspirar a dar cuenta de forma completa del fenómeno comunicacional (Mosco, 2006). De esta manera, nos proponemos sumar conceptos de autores de otras disciplinas, como es el caso de la investigadora argentina Martha Roldán (2011, 2012, 2014) que, desde la Sociología Crítica del Trabajo, 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 y que nos permitirán responder si es posible establecer mecanismos rígidos al interior de una redacción de diario online.

En este artículo nos centramos en las consecuencias vinculadas al proceso de digitalización. Se combinaron las técnicas de entrevistas de tipo semi-estructuradas y en profundidad y la observación directa del trabajo de redactores y editores. En este artículo serán identificados 11 entrevistados, de un total de 41 entrevistas que se realizaron hasta el momento como trabajo de campo de la investigación en curso y que incluye a periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos tanto de la redacción papel como *online* de *La Nación*, además de actores con otros perfiles (personal técnico, experto en mercado de trabajo y en mercado periodístico). La observación en la sala de redacción se hizo entre los meses de mayo y junio de 2013, en cinco jornadas intensivas.

El trabajo se inicia con un breve recorrido teórico para situar los principales conceptos, particularmente la noción de Trabajo Creativo en las llamadas industrias culturales, a partir del enfoque de la EPC y las categorías de Código de Trabajo y Código Laboral propuestas por Roldán. Luego se dará desarrollo al análisis del trabajo de campo, delimitado a los redactores y editores de LANACION.com y cuyo lugar de observación, al cierre de estudio, es la redacción central del diario *La Nación*, situada en Bouchard, en pleno corazón de Puerto Madero (Capital Federal)<sup>2</sup>.

### **Trabajo Creativo, Código de Trabajo y Código Laboral**

Las industrias culturales<sup>3</sup> producen mercancías con un doble valor: económico (sus productos tienen un costo de producción) y simbólico (sus productos tienen un valor intangible, vinculado a las identidades políticas y culturales y, por lo tanto, más difícil de medir). El eje de las IICC 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. 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), se puede mencionar –de forma muy sintética- algunas de sus 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;

---

<sup>2</sup>En septiembre de 2013 La Nación S.A. mudó el diario a un moderno edificio, ubicado en Vicente López.

<sup>3</sup>Desde la Economía Política de la Comunicación, Ramón Zallo propone la siguiente definición de industrias culturales: “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 destinadas inicialmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social” (1988: 26).

- c) demanda incierta, gran aleatoriedad, dado el alto valor simbólico que transmiten. El hecho de que la información tiene que ser nueva para tener algún valor, hace que los productores no puedan saber de antemano el éxito;
- d) variedad de formas de financiamiento y remuneración;
- e) se difundan mediante soporte (prensa, disco, libro, vídeo) o no (RTV, cine, publicidad, el lado cultural/comunicativo de Internet) necesitan una producción previa.

Particularmente, la prensa online como industria cultural se caracteriza por una altísima rotación del ciclo productivo, difusión en “continuum” e incertidumbre en los ingresos. De esta manera, 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, etc) y por el soporte inmaterial de su producto. El contenido 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.). Desde el punto de vista de la cadena económica, presenta bajo costes de almacenamiento; nulos costes de impresión y distribución y costes de equipamiento informático y de telecomunicaciones (Lacroix & Tremblay, 1997; Miège, 2000 y Albornoz en Bustamante, 2003). Una vez que una primera unidad ha sido producida, el costo necesario para reproducir las demás unidades tiende hacia cero. En ningún caso ese costo tiene que ver con el coste de producción inicial (Rullani, 2004: 102).

En este artículo interesa, específicamente, reflexionar sobre el Trabajo Creativo en una redacción online. La noción de creatividad, en el marco de los procesos de trabajo, puede enfocarse desde dos perspectivas teóricas opuestas. Desde una visión meramente empresarial, los creativos generan beneficios para las firmas y hay que aprovechar ese talento individual, en un contexto de competencia y globalización. 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 la perspectiva neoliberal, 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 relee 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.

Aquí, en cambio, seguiremos las definiciones de Trabajo Creativo de autores de la EPC, ya que consideramos que es uno de los rasgos específicos de las industrias culturales y que nos permitirá diferenciarlas de otras ramas de la economía. Para Zallo se trata de “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). Se trata de un trabajo predominantemente aleatorio y el prototipo que generan tiene un carácter único (valor de uso), que lo diferencia de otros sectores económicos, como es la industria automotriz, por caso, 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. Hesmondhalghy 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”.

También tomaremos la definición que da 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 repetibilidad (redundancia), de modo tal que el resultado final pueda anticiparse.

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, señala que las actividades de supervisión, control, dirección y corrección son “trabajo predominantemente redundante, necesario para fijar la información en los soportes materiales”. En este caso, estos conceptos nos servirán para identificar si el trabajo de los editores (jefes de sección) se corresponde con esta categoría o también el desarrollo de su función implica Trabajo Creativo.

En relación a las causas que afectan al Trabajo Creativo en las mercancías culturales, Zallo menciona la asalarización (asignación de una tarea cotidiana y un horario de trabajo a respetar, lo cual genera rutina), la continuidad (regularidad periódica de la prensa que lleva a la estandarización del proceso de trabajo) y la tendencia a la automatización. Este último factor es una tentación para los empresarios, que buscan ahorrar costos y reducir la aleatoriedad, la incertidumbre de la realización mercantil.

Con la informatización se modificó el modo de concebir el trabajo en todas las escalas del proceso productivo. Desde el punto de vista formal redundante en una racionalización productiva, en la posibilidad de un servicio más eficaz, en el ahorro de trabajo social, en la simplificación del trabajo eliminando rutinas y repeticiones, en la maximización del volumen de información y la capacidad de selección (Zallo, 1988: 116).

Zallo (1988, 2011) señala que en el campo redaccional ya es obvia la reducción del control de los periodistas sobre el proceso global de elaboración de la información desde que se produce la noticia. La introducción de rutinas de trabajo no se debe sólo a la informatización, pero ésta facilita el control del editor sobre el proceso de trabajo. ¿De qué manera? El autor sostiene que la estricta dependencia de la producción al tiempo-máquina permite planificar y sincronizar las distintas fases del proceso

productivo y el ahorro y el control de la fuerza de trabajo: controlar los trabajos concretos, sus prestaciones y productividad, así como reducir los tiempos muertos.

No obstante, el mismo autor aclara 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 el mismo sentido, Tremblay sostiene que “toda obra cultural, aún producida industrialmente, implica en su origen un cierto trabajo creativo. Sin embargo, y a pesar de los progresos informáticos el proceso de creación escapa aun ampliamente a la mecanización. Se trata de un proceso aleatorio que se resiste a la sistematización y el control, aunque se hayan desarrollado en algunas hileras cierta división del trabajo y mecanismos de supervisión” (2011: 116).

Por su parte, desde la sociología crítica del trabajo Martha Roldán (2011, 2014) 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 contenidos<sup>4</sup>, no podrá aplicar con éxito un *código del trabajo* basado exclusivamente en mecanismos de control “técnico” de tiempos fijos de producción (a través de tecnologías físicas o 0 stocks), común en el ensamble automotriz.

Con Código de Trabajo, Roldán hace referencia a las divisiones del trabajo, las economías de tiempo en la organización productiva adoptada y la creatividad requerida para la valorización y acumulación del capital. A su vez, el código de trabajo se asocia con el control interno, es decir, aquello que está inserto en la propia dinámica del proceso productivo, sea mediante tecnologías físicas, como a través de las propias modalidades organizativas, por ejemplo, la meta del “0 stock”, común en el sistema *Just-in-Time* japonés<sup>5</sup>. Según lo que se analiza en este trabajo, interesa preguntarnos

<sup>4</sup>Roldán hace referencia en este caso a la industria del software. También trabajó en la industria televisiva argentina (2010, 2012).

<sup>5</sup> En el sistema japonés *Just-in-Time* (justo a tiempo), también llamado modelo “Ohnista” se persigue la economía de escala y se controla 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



sobre el “0 stock de tiempo” al interior de la sala redacción: por lo general, se trabaja siempre al límite, lo cual genera situaciones de estrés y tensión diaria entre los trabajadores. Esta categoría, entonces, será aplicada especialmente para entender la relación entre el tiempo disponible y la posibilidad de realizar trabajo creativo. Por otro lado, cabe preguntarse si el propio uso de programas como el sistema de *clicktracker*—utilizado en la producción por los redactores, pero especialmente para la organización del trabajo de los editores— puede presentarse como un tipo de control integrado al Código de Trabajo.

Con Código Laboral se hará referencia a los controles externos que tienen el fin de asegurar el cumplimiento de las divisiones de trabajo y sus economías de tiempo, utilizados por las empresas y las resistencias que ejercen los trabajadores. Se puede dividir entre **control simple**, que se expresa de forma directa y personal, ya sea a través de modalidades económicas como el salario o simbólicas, apelando a la subjetividad de los trabajadores, **control grupal** (entre los miembros del equipo) y el **autocontrol** (resistencia o no del trabajador involucrado).

De ese modo, nos proponemos analizar qué tipo de control existe, a partir del uso de las TIC y en qué situaciones podemos observar la afectación al Trabajo Creativo. Reflexionar, además, acerca de las reacciones de los trabajadores, la colaboración y resistencias nos permitirá comprender —aunque parcialmente— las dinámicas de las redacciones *online*, las estrategias de los empresarios y los cambios en la cultura profesional y en las condiciones laborales de redactores y editores. En los próximos apartados reflexionamos sobre ello a partir de un caso de estudio: la redacción web de LANACION.com.

### **“Planificar a 150 km por hora”. Código de Trabajo (el 0 Stock de Tiempo)**

En los diarios online que cubren 24x7 (no hay momento sin actualización), la plantilla de periodistas y editores rota permanentemente en un organigrama de trabajo basado en

---

entregan las cantidades exactas para producir. En ese sentido, hay un límite estrecho de margen de error en la fabricación.

tres turnos: mañana, tarde y noche. LANACION.com cuenta con personal durante la madrugada que carga el material del papel a la web, cubre la información que llega de agencias del exterior y planifica el temario para los trabajadores del turno mañana.

A diferencia de la plantilla de papel que no tiene horarios establecidos para el ingreso y salida de los trabajadores, en los portales esa dinámica es más parecida a la de una agencia de noticias, donde se establecen tres turnos con horario fijo, salvo en casos extraordinarios en que los redactores “saben” que tendrán que sumar más horas de trabajo o dejar el día franco para otro momento, lo que podemos señalar como autocontrol (también control grupal) porque los periodistas aceptan esa dinámica y extienden las horas de trabajo.

Cada redactor tiene una radio asignada y escribe a medida que escucha los programas políticos o alerta a los editores cuando hay un tema *breakingnews* (de último momento), además de chequear la competencia, los canales de noticias, las plataformas de redes sociales y el sistema de *clicktracker*, que será desarrollado más adelante. A diferencia de los redactores del papel, la mayoría de la información se adquiere en la propia redacción: “El 90% del trabajo es en la redacción con las fuentes que se tiene a mano. Hay muchas cosas del *breakingnews* que están pasando en tiempo real con lo cual necesitás que alguien lo escriba ya, desde la redacción”, señala Lucas, editor de LANACION.com<sup>6</sup>.

Laura que trabajó en el *online* durante ocho años y ahora escribe para el papel señala que “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”. Tampoco había momento para las entrevistas:

*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 tenes que hacer fuera de tu horario de trabajo.*  
[Laura, ex redactora del online].

---

<sup>6</sup>Se utilizarán seudónimos para preservar la identidad de los trabajadores, pero con información contextual que permita ubicarlos en su rol profesional. El listado de entrevistados se ordenó al final del artículo.

Por su parte, Leo, ex redactor de online y ahora en papel, señala que “es como un trabajo de oficina: no salís demasiado a la calle y te quema mucho la cabeza. Los días en que no pasa nada a nivel noticia, aprovechas a hacer producción propia, pero a diferencia del diario papel los tiempos son mucho más cortos”.

En general, cada redactor produce entre 10 y 15 notas, dependiendo del día porque hay jornadas más “cargadas” de información que otras. De todos modos, la clave es que no haya tiempos muertos. “Hay un reloj en la página que te dice cuánto hace que no se actualiza. Nunca puede pasar más de 20 minutos y si no tenemos nada, algo se nos tiene que ocurrir”, reconoce Pablo, editor jefe de LANACION.com.

Las limitaciones temporales que tienen los redactores y editores pueden ser consideradas como una dimensión del Código de Trabajo. A diferencia de la industria automotriz, donde puede darse el 0 Stock de insumos, en la prensa online el límite es el plazo para publicar notas (tiempo). Si bien la franja de mayor ritmo en la web sigue siendo de 7 a 10 de la mañana, la demanda se extendió en los últimos años y ya no hay tanta distancia entre lo que ocurre a la mañana y a la tarde. Los entrevistados estiman que se debe al consumo móvil (celulares inteligentes y tablets). Ello llevó, también, a que los tiempos de producción se fueran acortando en los últimos años. Todos los entrevistados, tanto editores como redactores, coinciden en que el pedido de mayor actualización desde la empresa fue en aumento en los últimos cinco años.

Parte del trabajo de campo realizado en la redacción central del diario LA NACIÓN permitió observar cómo es la dinámica de pedido de notas para “llenar” la home. Cuando pasa un tiempo sin que se actualice, el editor en jefe empieza a consultar a los redactores qué tienen para ofrecerle. Un diálogo entre un editor y el redactor fue el siguiente:

*-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.*

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

Ese Código de Trabajo (0 Stock de Tiempo) es aplicable también, en tanto los tiempos de actualización requeridos son motivo de mayor estrés laboral, según remarcan los periodistas entrevistados, y no queda espacio para desarrollar Trabajo Creativo:

*Es un trabajo como para hacer un par de años. No es un trabajo salubre para hacer durante mucho tiempo. Estás todo el tiempo en el aire y planificas a 150 km por hora. No tenés tiempo y siempre te están faltando cosas para hacer, mejorar o cambiar [Emanuel, ex editor de LANACION.com].*

*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].*

*Trabajo creativo es hacer producción propia, encontrar historias novedosas, bien escritas pero cada vez más es elaborado fuera del horario de trabajo. A los chicos no les dan los tiempos ni sus jefes ni los directivos para que hagan producción propia durante su horario [Rafael, ex editor de LANACION.com; actual redactor de papel].*

**Ante todo más visitas. El sistema del ClickTracker como control**

Medir las visitas en la web se pudo hacer desde la prehistoria de los portales. Desde 1995 en que *La Nación* lanzó su web, técnicamente ya se podía controlar la cantidad de visitas por nota. Sin embargo, lejos estaba la fiebre del click para personalizar (*customize*) la información en base a la demanda, que en los últimos años ganó al periodismo online. El “clicktracker” es un sistema de lógica métrica que permite medir por colores y en porcentajes el éxito de las notas, como así también el tiempo de lectura de la audiencia, entre otros parámetros. Ese escenario lo grafica Laura:

*En los últimos años se sumó una suerte de fiebre del click, que es paralelo al minuto a minuto del rating en TV e invadió todo: la manera de pensar los contenidos, de repartir los tiempos. En un principio eran los editores los que miraban, 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 el clicktracker [...] Llegó un momento en que el criterio del clicktraker se blanqueó como criterio de “a partir de ahora te medimos con eso” [Laura, ex redactora de online y actual redactora de papel].*

Teniendo en cuenta que en la *homepage* las notas más relevantes, según el criterio editorial, se cargan en la parte superior, la misma periodista agrega:

*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 periodísticamente era valiosa, y que como no medía, te la bancaban arriba sólo media hora [Laura, ex redactora de online y actual redactora de papel].*

Por su parte, Leo cuenta que “estaba muy negado al hecho de que me pidieran notas pavas porque eran las que más se leían; que tuvieran 50 mil view podría ser un golazo para la empresa pero no significaba que fuera una buena nota”. Lo mismo cuenta Rafael que confiesa su desilusión a partir de que en el sitio “empezó a pesar mucho más la

cantidad de clicks y el posicionamiento frente a la competencia. Diría que empezó a fines del año 2011, cuando empezaron a priorizar productos más comerciales”.

Los editores reconocen la práctica de chequear la tecnología *tracker* como parte fundamental de su trabajo:

*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 [Pablo, editor en jefe de LANACION.com]*

*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 [Lucas, editor en LANACION.com].*

Esa fiebre por la cantidad de visitas motivó la llegada de especialistas en SEO en los portales en los últimos tres años. Tomado del concepto inglés *SearchEngineOptimization*, son los encargados de optimizar los motores de búsqueda para que las notas de LANACION.com sean indexadas por empresas como Google y de esa manera aparecer en las posiciones más altas de los resultados de búsqueda para una o varias palabras. Así, los SEO deciden qué títulos conviene publicar para entrar al sistema algorítmico del gigante multimedia, aconsejan palabras clave y dónde y cómo ubicar enlaces internos. Una tarea fundamental de los SEO es asesorar en el área de programación y diseño para aprovechar las nuevas tecnologías que utilizan los diseñadores web, de modo tal que el código de la página este optimizado lo mejor posible. Laura cuenta cómo los afectó la llegada de los SEO 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 cuenta cómo fue su experiencia como subeditor:

*Me encontré que iba a pedir permiso para salir a cubrir, y me decían: yo quiero historias que midan, que la gente entre. Ahí sentís, por un lado, que estas defraudando al lector porque se vendían cosas que adentro no encontrabas, o que se insinuaba desde el título algo escandaloso, que no era tan así. Por otro lado, tampoco podía felicitar a los redactores por superar el millón de visitas porque esas estadísticas qué te decían: entraron un millón de personas pero no se quedaron más de 20 segundos. A mí no me servía. Sí, les servía al Departamento de Comercial para ir y decir: mira la cantidad de visitas en esta nota; poneme una pauta acá [Rafael, ex editor de online y actual redactor en papel].*

Desde la empresa se reconoce la utilización del sistema de clicktracker para la producción de contenido:

*Definitivamente le damos mucha importancia a las métricas; vamos evaluando no solo hora a hora, sino en el día día, semana a semana, en el mes y en el año. 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 click, ni en el tiempo de lectura. Vamos midiendo efectividad en los títulos de la home [Jorge, secretario de redacción multimedia].*

Es necesario aclarar que en las visitas a la redacción de LA NACIÓN se pudo observar que hay redactores y editores que intentan despegarse de las técnicas impuestas por los SEO y siguen primando los criterios periodísticos. De todos modos, tal como sostiene Leo y pudo observarse *in situ*, “a pesar de algunas resistencias, lo real es que cada vez se va más por el lado clickero”. En un escenario en que el modelo de negocio en el periodismo *online* todavía es incierto, y en nuestro caso de estudio sigue siendo el diario en papel la mayor fuente de ingresos de LA NACIÓN S.A (aunque en un claro contexto de caída en la venta de los diarios en Argentina)<sup>7</sup>, desde la empresa buscan reeditar la cantidad de visitas en inversión publicitaria.

### **Dimensión de la subjetividad. Control Laboral sobre los trabajadores**

Para Laura, Trabajo Creativo es “producción propia”, es decir, trabajar sobre un tema que no necesariamente surgió de la agenda del día y que requiere de un tiempo –difícil de medir- y recursos propios para desarrollarlo. Rafael, quien trabajó en *online* durante siete años y luego pidió pasarse al papel, coincide con esa definición pero asegura que “la producción propia siempre fue un esfuerzo personal de los redactores”.

También Leo observa ese mismo escenario al señalar que “terminas produciendo fuera de tu horario de trabajo porque estás todo el tiempo actualizando y si tenes una hora libre, estás tan quemado que tu máximo esfuerzo es agarrar el teléfono”.

Si bien los editores están más abocados a pensar el armado de la página, chequear la competencia, jerarquizar los temas y distribuir el laburo entre los redactores, también buscan y producen notas, para lo cual cuentan con doble monitor. Mientras actualiza la *homepage*, el editor señala cuál fue su nota de producción propia del día y explica en qué momento la hizo: “Es una entrevista y fui ayer a la tarde a realizarla, o sea, fuera de mi horario de trabajo. La escribí hoy entre las 8.30 y las 9 mientras la subeditora me cubría”. En tanto Elena, en su rol de subeditora, lo explica de este modo:

*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*

<sup>7</sup>En los últimos cuatro años, según datos del Instituto Verificador de Circulaciones, la circulación promedio de los principales diarios nacionales cayó hasta un 20% en promedio.



*montón te la dan a las 5 o 6 y yo salí del diario a las 3 y bueno...sí la quieres hacer, tenes que ir. Es un laburo diferente, no es que bajas la persiana y ya está* [Elena, sub editora de LANACION.com].

Con respecto al trabajo que hacen los editores, Laura –desde su lugar de redactora– considera que es trabajo redundante (dimensión de la subjetividad). “Es muy estresante y no tiene nada de creativo porque estas todo el día moviendo piezas en una página, como jugando al Tetris. Tu máxima creatividad es pegar con un título”, considera. Para Elena, en cambio, el trabajo de los editores es creativo porque consisten en pensar las notas en función de cada recurso multimedia “y eso también es creativo”.

Resistencia y aceptación forman parte de la dinámica en la redacción. Es lo que denominamos Control Laboral (autocontrol). Una de las periodistas resume ambas situaciones:

*Me acostumbré a trabajar a ese ritmo de locura total. Aprendí a chequear las cosas muy rápidamente, más allá de que el chequeo perdió identidad. Yo he tenido peleas con editores porque querían mandar algo así porque sí, porque lo tenía Infobae, y yo quería chequear porque era un tema delicado* [Laura, ex redactora online; actual redactora papel].

Esa misma redactora explica por qué el umbral de resistencia es muy alto en una redacción *online*: “es toda gente joven y principiante, que lo ve como una oportunidad, porque está en el diario *La Nación* y eso da prestigio y porque está aprendiendo y se bancan todo”. Emanuel, ex editor, agrega otro dato: “la empresa sabe que en este oficio hay muchos egos y se aprovecha de eso”. 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.

Por su parte, Laura confiesa que, más allá de su resistencia, utilizó tecnologías incorporadas por la empresa, aunque entendiera que no formaban parte del trabajo de un periodista. También Graciela, editora en fotografía explica su situación. Concretamente se refieren al pedido para que los redactores hagan “periodismo orquesta”, es decir, aquel redactor que no sólo redacta el texto, sino también toma fotografías, las edita y graba videos:

*Para mí es un delirio y no hay que aceptarlo. 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 así me mande grandes errores como subir una foto mal cortada y comerme reprimendas por eso. Ahora hay un fotógrafo, un editor de foto pero en algún momento yo era mi propia editora de fotografía [Laura, ex redactora de LANACION.com].*

*Me resisto pero a veces me gana la información y me resigno a entender que hoy se prioriza la rapidez por sobre la calidad. En online es todo goodenough. Para eso –y para ahorrar costos- a los periodistas les enseñan a ser multitarea; acá todos saben cortar una foto, editar un video, embeber una imagen y el trabajo del fotógrafo es cada vez menos valorado [Graciela, editora de fotografía de LANACION.com].*

Si bien el análisis del llamado “periodista orquesta” escapa a los objetivos de este artículo, vale destacar que la mayoría de los entrevistados coinciden en que la modalidad fue en aumento en los últimos años. Esa situación genera aún más estrés entre los redactores que tienen que dividir su economía de tiempo en conseguir un tema novedoso, escribir la nota en pocos minutos; también encargarse de la foto o el video y dejar su momento creativo para cuando están fuera de la redacción.

### **Algunas reflexiones**

Según explicamos al principio, consideramos al Trabajo Creativo como uno de los rasgos sobresalientes en toda industria cultural. Los autores mencionados coinciden en

que toda obra producida aun industrialmente tiene en su origen un proceso de trabajo creativo y ese componente 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 planificar y sincronizar las distintas fases del proceso productivo, es decir, controlar los trabajos concretos, su productividad, así como reducir los tiempos muertos(Zallo, 1988).

Ahora bien, podemos señalar que las tecnologías de medición como el sistema de “clicktracker”, utilizado para controlar las visitas a la web, y los impedimentos que los periodistas tienen para realizar producción propia en el horario de trabajo se constituyen en un tipo de control técnico (Control de Trabajo) sobre los redactores y editores y de condicionamientos sobre la dinámica de producción, más allá de las resistencias de algunos periodistas. Su aplicación no detiene el proceso de creatividad, rasgo sin el cual se perdería el componente simbólico que concentra toda industria cultural. De todos modos, las entrevistas y el trabajo de campo *in situ* permiten suponer que hay una afectación directa al trabajo creativo en la sala de redacción.

Por otro lado, la dimensión de 0 *Stock* de Tiempo se pudo comprobar a través del trabajo de campo: la actualización del portal no puede quedar relegada por las iniciativas de producción propia y la organización del trabajo se lleva adelante en la redacción con las tecnologías que se tienen a mano. Quienes deseen realizar entrevistas y notas que requieran otros tiempos al de las urgencias de la web (en rigor, las urgencias que marca la empresa), lo tendrán que hacer en su tiempo libre, fuera del horario de trabajo.

En cuanto a la dimensión de subjetividad y el Código Laboral llevado a cabo en la redacción, hay que diferenciar entre los redactores y los editores que, en cierta manera, representan los intereses de la empresa. Sin embargo, ellos también padecen el estrés laboral, las presiones “desde arriba” para ejercer supervisión directa sobre los redactores y cumplir con los tiempos de la web y el éxito de las notas, medido sólo en cantidad de visitas. Ello tiene como consecuencia que los periodistas entrevistados reconozcan el estrés que genera trabajar en ese ambiente y apliquen a la falta de tiempo, de recursos humanos y de decisiones empresariales las dificultades de llevar a cabo su trabajo creativo. Hay quienes sintieron frustración por no poder desarrollar producción propia y

resisten los códigos impuestos por la firma. Pero también se acepta la dinámica impuesta por la empresa: los periodistas reconocen que miran el *clicktracker* para ver qué tipo de notas miden; producen en función de los pedidos de los SEO, elaboran notas fuera del horario de trabajo y utilizan las tecnologías incorporadas a la redacción, aunque ello afecte su propio trabajo y el de otros colegas, como es el caso de fotógrafos y diseñadores cuando se abre el juego al llamado periodismo multitarea.

Por otro lado, como controles externos (Control Laboral), podemos señalar que existen controles grupales porque las tareas desempeñadas individualmente pueden afectar el trabajo del resto. Como ejemplo, diremos que los redactores están al tanto de la productividad del colega, de cuántas notas escribe el compañero y cuánto “miden”, en función de tener acceso al *tracker*, una vez blanqueado el interés de la empresa por la cantidad de visitas, como estrategia para la venta de espacio publicitario. En relación a esto, siempre fue complejo medir la productividad en el periodismo, a diferencia de otros sectores económicos donde se hace más evidente, como es el caso de la industria *hightech*. Ello está vinculado con que en las industrias culturales se producen bienes simbólicos, lo cual complejiza abordar el problema del valor del producto. ¿Qué valor otorgarle a una nota periodística?, ¿Cómo medir el tiempo socialmente necesario para elaborar una página de un diario? Si bien es un eje que escapa a los objetivos del artículo, nos preguntamos si el modo en que se implementan las TIC y los actuales procesos de organización del trabajo en las redacciones web comienzan a desafiar esos rasgos propios de las industrias culturales y abren el camino a una mayor normativización y una medición de productividad del redactor, sólo en función de la cantidad de *clicks* por nota, la cantidad de notas realizadas en el menor tiempo posible en función de los criterios de los SEOs, y a costa de una creciente disminución del espacio para la inventiva.

En resumen, el sistema estadístico de *tracking* o las técnicas del SEO ejercen una gran presión sobre la subjetividad de los actores (de coerción, autocontrol y control grupal), mientras que el apuro que ejerce el editor en jefe a los redactores para actualizar lo más rápido posible es presión en relación al *0 Stock* de Tiempo que, en palabras de los periodistas influye en la calidad de los trabajos y en las dificultades para desarrollar Trabajo Creativo. Hacerlo implica, en todo caso, un esfuerzo fuera del horario laboral.

## Referencias bibliográficas

**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.

----- (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.

**Bustamante, E.** (Ed) (2003) *Hacia un Nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona:Gedisa.

**Dantas, M.**(2002) *A lógica do capital-informação. A fragmentação dos monopólios e a monopolização de fragmentos num de comunicações globais*. Río de Janeiro: Contraponto.

----- (2003) 'Informação e trabalho no capitalismo contemporâneo', en *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, n.60. São Paulo.

----- (2006) 'Informação como trabalho e como valor, en *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, Rio de Janeiro, 2006, n° 19.

**Flick, U** (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

**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.

**Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P.** (1991). *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill Interamericana,.

**Hesmondhalgh, D & Baker S.** (2011), *Creative Labour. Media work in three cultural industries*. USA: Routledge.

**Lacroix, J.G. & Tremblay, G.** (1997): "The 'Information Society' and Cultural Industries Theory", en *Current Sociology*. Vol. 45, n. 4, Octubre 1997. Sage. London

**Miége, B.** (2006). "La concentración en las industrias culturales y mediáticas y los cambios en los contenidos". Recuperado de:

<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11357991/articulos/CIYC0606110155A.PDF>

----- (2008). "Las industrias culturales y de información: un enfoque socioeconómico", en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1). Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol10no1/contenido-miege.html>

**O'Connors, J.** (2011). "Las industrias creativas y culturales: una historia crítica". *Ekonomiaz* N° 78, 3° cuatrimestre, 2011.

**Roldán, M.**(2011) “Nueva codificación de trabajo creativo televisivo y capitalismo informacional contemporáneo. Algunas implicaciones para el desarrollo en base a la experiencia argentina”, en *Perspectiva Metodológicas*, n° 12, en edición noviembre 2012.

----- (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, May 23-26, 2012.

----- (2014). “Producción de Contenidos Informáticos Poiéticos 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.

**Rullani, E** (2004). “El capitalismo cognitivo: ¿Un déjà-vu?”. En *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva* de Blondeau, O y ét al. (2004). Madrid: Traficantes de sueños.

**Sautu, R** (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Lumiere.

**Tremblay, G.** (2011) Desde la teoría de las industrias culturales. Evaluación crítica de la economía de la creatividad, en Bustamante, E. (Ed) *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Barcelona: Gedisa, pp. 49-76.

**Zallo, R.** (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid: Akal.

----- (1992). *El mercado de la cultura*. San Sebastián: Editorial Gakoa.

----- (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona: Editorial Gedisa.

### **Entrevistas por orden cronológico**

**Lucas.** Editor de LANACION.com. Entrevista realizada el 28 de marzo de 2012. Ciudad de Buenos Aires.

**Emanuel.** Ex editor de LANACION.com. Entrevista realizada el 31 de mayo de 2012. Ciudad de Buenos Aires.

**Laura.** Ex redactora de LANACION.com. Trabajó en las web desde 2001 a 2011. Actual redactora del diario en papel. Entrevista realizada el 2 de mayo de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**Jorge.** Secretario de redacción de LANACION.com. Entrevista realizada el 22 de mayo de 2013. Ciudad de Buenos Aires

**Elena.** Subeditora de LANACION.com. Entrevista realizada el 29 de mayo de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**Pablo.** Editor en jefe de LANACION.com. Entrevista realizada el 6 de junio de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**Andrés.** Redactor de LANACION.COM. Entrevista realizada el 6 de junio de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**Graciela.** Editora en fotografía de LANACION.com. Entrevista realizada el 2 de agosto de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**Rafael.** Ex redactor de LANACION.com. Trabajó entre 2004 y 2011. Entrevista realizada el 2 de septiembre de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**Leo.** Ex redactor de LANACION.com. Ingresó como pasante en 2010. Actualmente trabaja en redacción papel. Entrevista realizada el 9 de septiembre de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**Carmen.** Delegada gremial de La Nación. Entrevista realizada el 6 de diciembre de 2013. Ciudad de Buenos Aires.