

# TRABAJO CREATIVO, TIC Y MECANISMOS DE CONTROL EN LOS PROCESOS LABORALES EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES. UN ESTUDIO DE CASO EN ARGENTINA

**Lorena Retegui**  
UNQ-CONICET

## Resumen

*En este estudio se analiza en qué medida la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) afectan al trabajo creativo de periodistas de una redacción online, dependiente de una empresa tradicional de diario en Argentina. Este artículo forma parte de una investigación en curso, cuya metodología es de corte cualitativa y basada en las técnicas de entrevistas en profundidad y observación directa de las prácticas laborales. A partir de los estudios de la Economía Política de la Comunicación, como enfoque principal, buscamos analizar qué mecanismos de control de trabajo existen en una redacción online y las reacciones de los trabajadores, la colaboración y resistencias, para comprender –parcialmente- las rutinas periodísticas, los cambios en la cultura profesional y las condiciones laborales de los periodistas.*

## Abstract

*This paper examines how the implementation of information and communication technology affects the creative work of journalists of the online newsroom of a traditional Argentinean newspaper company. This article is part of an ongoing investigation, based on qualitative, in-depth interviews and observation of work practices. Using researches of the Political Economy of Communication as the main framework, this paper analyzes which mechanisms of work control exist over the workers and how they react towards these. Furthermore, the different behaviors that workers have against the control –such as collaboration and resistances- will also be taken into account to understand –partially- the routines of online newsroom and changes in professional culture and journalists' working conditions.*

## 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 el sector de las industrias culturales en Argentina. En ese sentido, en el presente artículo se busca analizar en qué medida se ponen en tensión las posibilidades de automatización y de control que brindan las TIC y el Trabajo Creativo, en términos de gestión del proceso laboral. De ese modo, nos proponemos estudiar qué mecanismos de control se ponen en juego en una redacción online, dependiente de una tradicional empresa periodística como es el diario *La Nación* de Argentina. Asimismo, indagar sobre las reacciones de los trabajadores, la colaboración y resistencias, nos permitirá comprender –aunque parcialmente– los procesos de organización del trabajo en las redacciones web, las estrategias de los empresarios, los cambios en la cultura profesional y en las condiciones de trabajo de los periodistas.

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>. El estudio se concentra en el trabajo de periodistas, fotógrafos y diseñadores gráficos y se optó por tomar 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 sinergia 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 sólo es el líder desde el punto de vista tecnológico sino que es el más rápido a la hora de procesar información”<sup>2</sup>.

En este artículo nos centramos en las consecuencias vinculadas al proceso de digitalización y tomamos 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

<sup>1</sup> La investigación se realiza en el marco de una beca doctoral (CONICET), con asiento en la Universidad Nacional de Quilmes.

<sup>2</sup> Dardo Fernández, director del sitio Diarios sobre Diarios. Entrevista realizada por la autora el 27 de marzo de 2014. CABA.

mercancías con un doble valor: económico y simbólico. La EPC se interesa tanto por las consecuencias de la irrupción de 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. Por otro lado, autores referentes en los estudios de Economía Política de la Comunicación sostienen que 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 la sociología crítica del trabajo. La investigadora argentina Martha Roldán (2011, 2012, 2014) utiliza las categorías de Control de Trabajo (mecanismos de control internos en base a tecnologías y economías de tiempo) y Control Laboral (mecanismos de control externos, desde la empresa o desde los propios trabajadores) para analizar en qué medida es afectado el trabajo creativo en el contexto de la digitalización y que nos servirán para responder si es posible establecer

mecanismos rígidos de control al interior de una redacción online.

El trabajo se inicia con una sección sobre los aspectos metodológicos de la investigación, continúa con un breve recorrido teórico para situar los principales conceptos que utilizaremos, particularmente la noción de Trabajo Creativo en las llamadas industrias culturales, a partir del enfoque de la EPC y las categorías de Control de Trabajo y Control Laboral (Roldán, 2011, 2012 y 2014). 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 (Ciudad de Buenos Aires)<sup>3</sup>.

### **Aspectos metodológicos**

La estrategia metodológica se basa en un estudio de caso, de carácter cualitativo porque se busca “describir o explicar un proceso, donde la generación, emergencia y cambio sean aspectos centrales para la comprensión del tema a investigar” (Sautu, 2003: 32). O en palabras de Uwe Flick, “trata de comprender el fenómeno o acontecimiento en estudio desde el interior. Lo que se ha de comprender es la visión de un sujeto o de sujetos diferentes, el curso de las situaciones sociales (conversaciones, discurso, procesos de trabajo) o las reglas culturales o sociales pertinentes a una situación” (2004: 41).

Por otro lado, realizamos un estudio de tipo exploratorio porque el propósito principal es indagar un área

---

<sup>3</sup> En septiembre de 2013 La Nación S.A. mudó el diario a un moderno edificio, ubicado en Vicente López (Buenos Aires).

de investigación poco abordada desde los estudios en comunicación en Argentina, como son los procesos de organización del trabajo al interior de los medios de comunicación. Es al mismo tiempo descriptivo porque se propone recoger información, características y rasgos relevantes sobre un fenómeno particular. Para ello, se combinaron las técnicas de entrevistas de tipo semi-estructuradas y en profundidad y la observación directa de los procesos de trabajo, al interior de la sala de redacción, como se detallan a continuación:

**1. Fuentes primarias: realización de entrevistas de tipo semi-estructuradas y en profundidad.** En este trabajo identificamos 11 entrevistados, de un total de 41 entrevistas realizadas para la investigación en la que se inserta este artículo y que incluye a periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos tanto de la redacción papel como online del diario *La Nación*, además de actores con otros perfiles (personal técnico, como programadores web e informáticos y expertos en mercado de trabajo y en mercado periodístico).

Las entrevistas (todas registradas con grabaciones y anotaciones) fueron individuales y en forma personal; exceptuando una que se hizo a través de Skype. Todas las entrevistas fueron realizadas por la autora del estudio, para lo cual se diseñó una guía temática en forma semi-estructurada por la variedad de perfiles laborales 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<sup>4</sup>. Fue también la autora quien hizo las desgrabaciones y grillado (depuración e interpretación de los datos recogidos). La mayoría de las entrevistas se hizo tanto en la fase previa como posterior a la observación. Del total de las 41 entrevistas, 10 se hicieron durante la observación, es decir, en el lugar de trabajo y la duración promedio fue de una hora y media<sup>5</sup>. Con dos entrevistados hubo un segundo encuentro (fuera de la redacción) por resultar para la autora fuentes clave. Se optó por utilizar seudónimos para preservar la identidad de los trabajadores, pero con información de su trayectoria laboral. El listado de entrevistados citados en este artículo, con sus datos contextuales, se ordenó al final del texto.

**2. Observación *in situ*.** La observación se realizó entre los meses de mayo y junio de 2013<sup>6</sup>, distribuida

<sup>4</sup> Algunas de las preguntas e ítems que formaron parte del cuestionario son anexados en el cuadro II, al final del artículo.

<sup>5</sup> Cabe aclarar que salvo en dos ocasiones, el resto de las entrevistas realizadas en el lugar de trabajo se hizo en un lugar tranquilo, elegido por el entrevistado pero alejado de interrupciones y de la dinámica de trabajo habitual.

<sup>6</sup> Se obtuvo el permiso para la observación un año después del primer pedido a directivos de la empresa. 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 propuso la autora, basadas principalmente en la coordinación con algunos entrevistados (6 y 12 de junio de 2013).

en cinco jornadas, donde la autora permaneció unas 10 horas por jornada y se ubicó principalmente en las zonas de la redacción online, en la sección política de la redacción papel, en diseño y diagramación del diario papel<sup>7</sup>, como así también participó de las reuniones de temario y de tapa en dos ocasiones. La observación fue recogida a través de anotaciones, pero no se hicieron grabaciones.

Además de permitir conocer el terreno donde se desarrolló nuestro objeto de estudio, la observación también sirvió para contactar otras fuentes primarias, es decir, otros trabajadores que en una primera instancia quedaron fuera del muestreo seleccionado. Se realizó observación 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 de los periodistas podrían ser modificadas. Por otro lado, la observación no fue completamente estructurada pues no accedimos con categorías definidas sobre qué observar

<sup>7</sup> Fue un sector estratégico porque desde allí se pudo observar tanto el trabajo de los periodistas de online como de papel y el rol de todos los editores de texto y fotografía que circulaban por esa zona constantemente.

cada día; sí hubo un conocimiento previo de cómo se desarrollaba la labor en el escenario que debía ser observado, así como ciertas guías y premisas, fruto de la investigación bibliográfica, las entrevistas y el conocimiento previo de la autora sobre las unidades de observación y del trabajo de una sala de redacción<sup>8</sup>, como así también se realizó una exploración del escenario natural (la redacción de *La Nación*) meses antes de conseguir el acceso formal.

En ese sentido, consideramos que la observación de campo desempeña un papel fundamental en cualquier aproximación al estudio de los procesos de organización del trabajo porque permite la obtención sistemática de informaciones y datos fundamentales sobre las rutinas productivas operantes en las empresas periodísticas (Wolf, 1991).

### **Recorrido teórico: Trabajo Creativo, Código de Trabajo y Código Laboral**

Las industrias culturales<sup>9</sup> producen mercancías con un doble valor:

<sup>8</sup> La autora ejerció el periodismo escrito desde 2003 a 2010.

<sup>9</sup> Desde la Economía Política de la Comunicación, Ramón Zallo propone la siguiente definición de industrias culturales y que nos guiará en este artículo: “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)

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 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 (Enrique 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), se puede mencionar entre 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; 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.

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.).

Por otro lado, 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”. En sintonía, Stella Martini y Lila Luchessi (2004) destacan que en los medios de comunicación la rutinización del trabajo permite la organización y la eficacia de una tarea que está “perseguida” por la compleja relación con las fuentes de información y el interés público, tanto como por el tiempo. En el periodismo online esta última variable está aún más presente. Por su parte, Marcos Palacios y Javier Díaz Noci (2009: 32) 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 difuminado [...] 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, bien por acumulación, añadiendo nuevos datos, referencias, documentación o informaciones que se vinculan a la principal; bien por sustitución es decir, un nuevo (ciber)texto reemplaza al antiguo, al que queda obsoleto, lo que ocurre a menudo en las informaciones de última hora.*

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: 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. 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 únicamente 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. David Hesmondhalgh y Sara 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 realizado 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 es un trabajo que contiene trabajo creativo.

Vale destacar que ese costado simbólico que presentan las industrias culturales está vinculado con el rasgo de Trabajo Creativo que analizaremos en este artículo. Más particularmente en los medios de comunicación y en las rutinas de producción de los periodistas no se crea un producto cualquiera, se crea un producto que es resultado de un proceso más complejo; de múltiples factores que se conjugan en una construcción organizacional del

producto (Martini, 2000). Como indica McCombs (1996), la producción periodística no se hace en un ambiente de asepsia y pulcritud selectiva sino que existen condicionamientos tanto de carácter individual como profesional, a los que se les suman los aspectos vinculados con la línea editorial del medio y otras variables como las políticas y económicas que también inciden a la hora de seleccionar y presentar la noticia.

En relación a las causas que afectan el 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 redundaba 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 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 (1988: 121). ¿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).

Al igual que estos autores, Miège (2006) remarca la resistencia de la creatividad en las industrias culturales y sostiene también que la creciente mercantilización no lleva necesariamente a una industrialización de los contenidos, así como las tecnologías de la comunicación no implican –de manera inevitable– una mayor producción en serie de los contenidos.

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>10</sup>, no podrá aplicar con éxito un Código de 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>11</sup>. Según lo que se analiza en este trabajo, interesa preguntarnos 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.

<sup>10</sup> Roldán hace referencia en este caso a la industria del software. También trabajó en la industria televisiva argentina (2010, 2012).

<sup>11</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 entregan las cantidades exactas para producir. En ese sentido, hay un límite estrecho de margen de error en la fabricación.

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 informáticos como el sistema de *click tracker* – 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, **control grupal** (entre los miembros del equipo) y el **autocontrol** (resistencia o no del trabajador involucrado).

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

En los diarios online que cubren lo modalidad “24x7” (no hay momento sin actualización), la plantilla de periodistas rota permanentemente en un organigrama de trabajo basado en tres turnos: mañana, tarde y noche. LANACION.com cuenta con personal durante la noche 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 similar 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. Como señalan Hesmondhalgh y Baker (2011) es frecuente que esto ocurra porque los trabajadores en el sector de las industrias culturales, y más aún en los medios de comunicación, se enamoran de sus trabajos y ello habilita un escenario de “auto-explotación”. Hay un costado simbólico que en ocasiones pesa más en la balanza que el costado económico.

La dinámica es la siguiente: cada redactor tiene una radio asignada y escribe a medida que analiza los programas políticos o alerta a los editores cuando hay un tema *breaking news* (de último momento), además de chequear otros portales, los canales de noticias, las plataformas de redes sociales y el sistema de *click tracker*<sup>12</sup>, que será desarrollado más adelante. A diferencia de los redactores del papel, la mayoría de la información se adquiere en la propia redacción, como lo señala Lucas, editor de LANACION.com: “El 90% del trabajo es en la redacción con las fuentes que se tiene a mano. Hay muchas cosas del *breaking news* que están pasando en tiempo real con lo cual necesitás que alguien lo escriba ya, desde la redacción”. Eso genera que en la práctica los redactores estén más pendientes del chequeo de otros

<sup>12</sup> Con sistema *click tracker* o *click tracking* nos referiremos al programa de medición utilizado por LaNacion.com para evaluar la cantidad de visitas en su sitio web, entre otros parámetros de medición.

medios que en generar temas propios cuando ello implica salir a recoger información lejos de la sala de redacción.

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”. Y asegura que menos aún había tiempo disponible 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]

Por su parte, Leo, ex redactor del online, 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 aprovechás a hacer producción propia, pero a diferencia del diario papel los tiempos son mucho más cortos”. En suma, la queja del periodista pasa por la normativización que imponen desde la empresa a llevar a cabo los procesos de organización del trabajo en la sala de redacción.

En general, cada redactor produce entre 10 y 15 notas, dependiendo del día porque hay jornadas con mayor desarrollo de información que en otras ocasiones. De todos modos, la clave es que no haya “tiempos muertos”. Y de ello da cuenta un editor en jefe de LANACIÓN.com: “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 del turno mañana desde hace cuatro años.

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. Si bien la franja horaria de mayor actividad es de 7 a 10 de la mañana, la demanda se extendió en los últimos años y hoy no hay considerable distancia entre lo que ocurre a la mañana y a la tarde, situación que los entrevistados adjudican al aumento en el consumo móvil (celulares inteligentes y tablets). Ello llevó, también, a que los tiempos de producción se fueran acortando en los últimos años. Todos 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 completar la *homepage*<sup>13</sup>. 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 demoras [en terminarlo]?*

*-Redactor: Cinco minutos*

*- Editor: Es mucho. No me sirve.*

<sup>13</sup> Es la página de inicio o portada de un sitio web, desde la cual se puede acceder a las demás páginas.

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

Esto nos lleva a pensar en lo que señalaba Wolf (1991): las decisiones del *gatekeeper* (el seleccionador) no son realizadas sobre la base de una valoración individual de noticiabilidad, sino más bien en relación a un conjunto de valores que incluyen criterios profesionales y organizativos, decisiones editoriales, pero también el factor “velocidad”. Ese Código de Trabajo (0 Stock de Tiempo), que en las redacciones online es mucho más predominante que en otro tipo de medios como la prensa escrita (diarios), es aplicable, además, en tanto los tiempos de actualización requeridos son motivo de mayor estrés laboral. En las siguientes citas daremos cuenta de ello a partir de la visión de ex editores y ex redactores:

*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 kilómetros 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 brindan los tiempos ni sus jefes ni los directivos para que hagan producción propia en su horario* [Rafael, ex editor de LANACION.com; actual redactor de papel].

Las declaraciones de los periodistas revelan la importancia que le adjudican a realizar Trabajo Creativo y cómo su afectación está vinculada con los tiempos de producción cada vez más comprimidos, en tanto en las próximas secciones analizaremos qué mecanismos de control de trabajo existen en una redacción online, a partir de la aplicación de TIC y las reacciones de los trabajadores.

#### **Ante todo más visitas. El sistema del Click Tracker como control**

Medir las visitas en la web se pudo hacer desde la prehistoria de los portales. Desde 1995 en que LANACIÓN lanzó su web, técnicamente ya se podía controlar la cantidad de visitas por nota. Sin embargo, no había preocupación por el *click*, es decir, la con el fin de personalizar (*customize*) la información en base a la demanda, que en los últimos años sí ganó al periodismo online. El *click tracker* 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. 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 click tracker [...] Llegó un momento en que el criterio del click tracker 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 importantes se ubican 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].*

En sintonía con el reclamo de Laura, Leo cuenta que “estaba muy negado al hecho de que me pidieran notas frívolas porque eran las que más se leían; que tuvieran 50 mil visitas podría ser un golazo para la empresa

pero no significaba que fuera una buena nota”. Lo mismo indica Rafael al confesar 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 que los temas de valor periodístico. Diría que empezó a fines del año 2011, cuando empezaron a priorizar productos más comerciales”.

Los periodistas necesitan hacer una preselección antes de producir sus notas, ya que no todos los hechos se convierten en noticia (Wolf, 1991). Para hacer esa preselección, siguen una serie de valores-noticia, es decir criterios que definen la importancia de esos hechos y qué será noticia y qué no. Justamente, los entrevistados refieren que los valores-noticias tradicionales quedan relegados en esta preocupación por el *click*<sup>14</sup>.

Por su parte, los editores reconocen la práctica de monitorear el éxito del contenido a través de 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 vuelvo 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*

<sup>14</sup> La lista de valores-noticia es amplia, pero podemos mencionar como las más relevantes: actualidad, novedad, importancia, cantidad de personas involucradas, cercanía o localismo.

*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 preocupación por la cantidad de visitas desde la empresa motivó la llegada de especialistas en SEO en los portales en los últimos dos años. Tomado del concepto inglés *Search Engine Optimization*, 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 explica 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 que 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 Secretaría de Redacción Multimedia se reconoce la utilización del sistema de *click tracker* para la producción de contenido:

*Definitivamente le damos mucha importancia a las métricas; vamos evaluando no sólo 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. [Jorge, secretario de redacción multimedia].

De esta manera, desde la empresa aceptan que se mide efectividad en los títulos de la *homepage* a partir de la aplicación de las TIC y se relega contenido periodístico en función del éxito o no de los clicks. Es necesario aclarar que en las visitas a la redacción de *La Nación* se pudo observar que hay redactores y editores que intentan prescindir de las técnicas impuestas por los SEO y siguen primando los criterios noticiables tradicionales. 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>15</sup>, desde la empresa buscan redituar la cantidad de visitas en inversión publicitaria y las nuevas tecnologías son aplicadas también con ese propósito. Esto se replica en otros medios y excede las fronteras, tal como señala Ramón Salaverría (2009): Dada la existente superabundancia de información, la fórmula de vender contenidos no ha permitido obtener márgenes de rentabilidad suficientes hasta ahora. Por su parte, los ingresos por vía publicitaria en internet, aunque

crecientes, no alcanzan a compensar las caídas –de audiencia y, cada vez más, también de ingresos por publicidad– que han comenzado a sufrir las empresas periodísticas en sus medios tradicionales.

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

Como señalamos en el apartado teórico, desde la Economía Política de la Comunicación el Trabajo Creativo es considerado un rasgo peculiar de las industrias culturales, un trabajo que genera producción simbólica, cuyo prototipo tiene un carácter único (Zallo, 1988), informacional, sígnico y predominantemente aleatorio (Dantas, 2002, 2003, 2006). En ese sentido, los entrevistados convienen que se trata de “producción propia”, trabajo que genera el sello de su autor.

Para Laura, Trabajo Creativo implica producir un tema que no necesariamente surgió de la agenda de otros medios de comunicación 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 aclara que en LANACION.com “la producción propia siempre fue un esfuerzo personal de los redactores”. También Leo observa ese mismo escenario al señalar que “el resultado termina siendo el trabajo extra, fuera de tu horario 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 al armado estético y periodístico de la *homepage*, monitorear portales de la competencia, jerarquizar los temas y distribuir el

<sup>15</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.

trabajo entre los redactores, también buscan temas 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 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 de 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 si fuera un juego. Tu máxima creatividad es acertar con un título”, considera. Para Elena, en cambio, el trabajo de los editores es creativo porque consiste 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 porque está aprendiendo”. Emanuel, ex editor, agrega otro dato: “la empresa sabe que en este oficio hay muchos egos y se aprovecha de eso”.

Por su parte, Laura confiesa que más allá de su resistencia utilizó tecnologías incorporadas por la empresa, aunque entendía que no formaban parte del trabajo de un periodista. Concretamente se refiere al pedido para que los redactores hagan “periodismo multifunción”, es decir, aquel que no únicamente redacta el texto, sino también produce las 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 cagadas a pedo por eso. Ahora hay un fotógrafo, un editor de foto pero en algún momento no hubo [Laura, ex redactora de LANACION.com]*

En sintonía con lo que dice Laura, Graciela que es editora de fotografía en LANACION.com sostiene que la



aplicación que se hace en la empresa de las nuevas tecnologías desvaloriza cada vez más el trabajo de los fotógrafos, a partir de la aceptación de los periodistas a realizar trabajo multifunción:

*Yo 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 good enough. 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].*

Para Carmen, delegada gremial por LA NACIÓN, es necesario negociar a través del sindicato esos nuevos modos de trabajo y nuevas dinámicas y “discutir hasta dónde permitir avanzar sobre nuestro trabajo, que no signifique más horas, qué plus significa, qué pasa con las nuevas tecnologías. Nada de eso se está discutiendo en el gremio de prensa”. Si bien el análisis del llamado “periodista multifunción” escapa a los objetivos de este artículo, vale destacar que el tema se cuele constantemente como preocupación entre los entrevistados porque la mayoría coincide en que la modalidad fue en aumento en los últimos años. Esa situación genera aún más estrés entre los redactores que tienen que dividir sus cortos tiempos no sólo en conseguir un tema novedoso, escribir la nota en pocos minutos, sino también encargarse de la foto o el video. Y ello repercute en el Trabajo Creativo.

### **Algunas reflexiones**

Según explicamos al comienzo del artículo, en base al marco teórico

elegido, el Trabajo Creativo es uno de los rasgos sobresalientes en toda industria cultural. Los autores que forman parte del marco teórico en este estudio 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 controlar los trabajos concretos, su **productividad**, así como reducir los **tiempos muertos** (Zallo, 1988).

Aclarado ese punto, con este artículo nos propusimos analizar en qué medida se afecta al Trabajo Creativo en una redacción online. Con la categoría de Control de Trabajo reflexionamos sobre los mecanismos de control internos utilizados en la redacción online, a partir las tecnologías físicas y las economías de tiempo; y si esas TIC son aplicadas para aumentar la productividad y reducir tiempos muertos, como es el caso del sistema *click tracker*. A su vez, reflexionamos sobre los mecanismos externos de control, en base a las reacciones de los trabajadores, ya sea a través de la colaboración o la resistencia (Control Laboral).

¿Qué encontramos hasta el momento? Las observaciones de campo y las entrevistas realizadas nos permiten pensar que las tecnologías de medición como el *click tracker* 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 condicionamiento sobre la dinámica de producción, más allá de las resistencias de algunos periodistas. Las entrevistas y el trabajo de campo permiten suponer que hay una afectación directa al Trabajo Creativo en la sala de redacción.

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 en ese sentido 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 de los directivos para que ejerzan una supervisión directa sobre los redactores y cumplir con los tiempos de la web y el éxito de las notas, medido 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. Están 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 *click tracker* para ver qué tipo de notas

tiene más visitas; producen contenido 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 multifunción. También son conscientes de que relegan valores-noticia tradicionales en función de lo que muestra el *tracking*, por ejemplo, cuando es más “exitoso” una pelea entre figuras del espectáculo que un tema de interés público.

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, mencionaremos que los redactores están al tanto de la productividad del colega, de cuántas notas escribe el compañero y cuánto “mide”, 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 es más evidente, como en el caso de la industria *high tech*. 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 peligroso camino a una medición de calidad del trabajo periodístico, en función de la cantidad de *clicks* por nota, la cantidad de notas realizadas en el menor tiempo posible y en función de los criterios de los SEO.

Los conceptos utilizados de Control de Trabajo y Control Laboral desde la sociología crítica del trabajo se encuentran en estrecha vinculación con la noción de Trabajo Creativo, abordada desde la Economía Política de la Comunicación. 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 hacer “producción propia”. Coincidimos con Zallo (1992) al señalar que por su misma razón de ser y por su necesidad de legitimación social, las industrias culturales están condenadas a preservar –en algún grado– rasgos esenciales de la producción cultural, entre ellos la creatividad. La preocupación, no obstante, es que la aplicación que hacen las empresas a partir de las posibilidades de automatización y de control que brindan las TIC afecte, cada vez más, el proceso de trabajo creativo.

**CUADRO I. ANEXO METODOLÓGICO. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

SEUDÓNIMO	ROL	FECHA Y LUGAR DE ENTREVISTA
Lucas, 35 años.	Editor de LANACION.com. Ingresó al sector de Internet de La Nación en 1997.	28 de marzo de 2012. Ciudad de Buenos Aires.
Emanuel, 31 años	Ex editor y redactor de LANACION.com. Ingresó al portal en 2009.	31 de mayo de 2012. Ciudad de Buenos Aires..
Laura, 25 años	Ex redactora de LANACION.com. Entró como pasante en 2001. Se fue de la web en 2011. Actual redactora del diario en papel.	2 de mayo de 2013. Ciudad de Buenos Aires.
Jorge, 40 años	Secretario de redacción multimedia de LANACION.com.	22 de mayo de 2013 (en la sala de redacción de La Nación).
Elena, 28 años	Subeditora de LANACION.com. Ingresó como redactora en 2002.	29 de mayo de 2013. Ciudad de Buenos Aires.
Fabán, 32 años	Editor de LANACION.com. Ingresó en 2001.	6 de junio de 2013. (en la sala de redacción)
Andrés, 23 años	Redactor de LANACION.COM. Ingresó en 2001.	6 de junio de 2013. Ciudad de Buenos Aires.
Bajuel, 27 años	Ex redactor de LANACION.com. Trabajó entre 2004 y 2011.	2 de septiembre de 2013. Ciudad de Buenos Aires.
Graciela, 42 años	Editora en fotografía en online. Ingresó al diario como fotógrafa del papel.	2 de agosto de 2013. Ciudad de Buenos Aires.
Leo, 25 años	Ex redactor de LANACION.com. Ingresó como pasante en 2010. Trabajó en online hasta 2013.	9 de septiembre de 2013. Ciudad de Buenos Aires.
Carmona, 42 años	Delegada gremial de La Nación. Ingresó al diario en 1996.	23 de noviembre de 2011/6 de diciembre de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

**CUADRO II. ANEXO METODOLÓGICO. GUÍA DE PREGUNTAS PARA LOS ENTREVISTADOS**

- En relación a las rutinas productivas. Cómo es un día de trabajo en la web para un redactor? Pensar el tema/tipo de fuentes utilizadas/ criterios de noticiabilidad/tecnologías utilizadas para la producción de notas.
- ¿Qué es para usted Trabajo Creativo?
- ¿Qué fase del trabajo en la web considera más creativa?
- Cuánto influye el factor tiempo al momento de realizar trabajo creativo?
- Hay algún tipo de evaluación de productividad?
- ¿Cuánta importancia se le adjudica a la actualización de los diarios online de la competencia?
- Cual es el rol del editor? Cómo tiene que trabajar un gatekeeper para mantenerse como editor en La Nación.com?
- ¿Qué nuevos actores intervinieron en el momento de la unificación de plataformas (papel y online)?

## Referencias

- 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.
- Boczkowski, P. (2010). *News at work: Imitation in an age of information abundance*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 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.
- 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.
- 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>  
 Global Media Journal México, Volumen 11, Número 22 Pp. 20-42

- Miége, B. (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.
- Martini, S. (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad*. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Martini, S. & Luchessi, L. (2004). Los que hacen la noticia. Periodismo, información y poder. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- McCombs, M (1996). “Influencia de las noticias sobre nuestras imágenes del mundo”. En Briant, J & Zillman, D (eds) *Los efectos de los medios de comunicación : investigaciones y teorías*, pp 13-34. España: Paidós.
- Palacios, M. & Díaz Noci, J. (eds) (2009). *Ciberperiodismo: métodos de investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- 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.
- 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, May 23-26, 2012.
- 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 proceso 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.
- Salaverría, R. (2009). “Los medios de comunicación ante la convergencia digital”. Actas del I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Bilbao, 11-13 noviembre de 2009. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. ISBN 978-84-9860-058-2. Recuperado de: <http://dadun.unav.edu/handle/10171/5099>
- Global Media Journal México, Volumen 11, Número 22 Pp. 20-42

- 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.
- Wolf, M. (1991). *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*. Barcelona: Paidós.
- 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. (2011). *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona: Editorial Gedisa.