

**Título del Trabajo:** Procesos de Organización del Trabajo en una redacción de diario.  
El caso La Nación (1995-2013)

**Nombre del autor:** Lorena Retegui

**Dirección de correo electrónico:** lretegui@becarios.unq.edu.ar

**Formación:** Maestranda en Industrias Culturales (UNQ). Doctoranda en Cs. Sociales y Humanas (UNQ).

**Tipo de Beca:** Postgrado Tipo II CONICET

**Tema de Tesis:** Los Procesos de Organización del Trabajo en una redacción de diario en Argentina. Caso La Nación (1995-2013).

**Director de Beca:** Dr. Martín Becerra (UNQ-CONICET).

**Programa de Investigación:** Programa de Investigaciones sobre Industrias Culturales y Espacio Público (UNQ)

## **Introducción**

En el presente artículo nos centraremos en los principales cambios en los procesos de trabajo en la redacción central del diario *La Nación* a partir de la década del noventa, período de fuerte incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la industria de la prensa escrita en Argentina. Analizaremos el impacto en la configuración de procesos productivos, la cualificación y descualificación de oficios y en sus formas de colaboración productiva y de control de trabajo, entre periodistas, diseñadores gráficos y fotógrafos.

La investigación -de corte cualitativa- se constituye en un estudio de tipo exploratorio en el marco de una tesis de Maestría en Industrias Culturales, Política y Gestión (UNQ)

<sup>1</sup>. En relación al tipo de técnica utilizada se combinaron 30 entrevistas de tipo semi-estructuradas y en profundidad y la observación directa de los procesos de trabajo en la redacción central de *La Nación*, en cinco jornadas intensivas<sup>2</sup>.

A partir de nuestro enfoque teórico principal, la Economía Política de la Comunicación, (EPC) proponemos un brevísimo recorrido sobre los principales conceptos teóricos, para luego resumir los principales hallazgos de la investigación y, a partir de ello, adelantar nuevas preguntas para futuros trabajos.

### **-Del trabajo en la industria del diario y el impacto de las TIC**

Al estudiar las transformaciones en los procesos de trabajo buscamos comprender las condiciones de producción, en una industria cultural como es el caso del diario, en el contexto de la digitalización. Para ello partimos del concepto de Industrias Culturales elaborado por Ramón Zallo (1988) porque tiene la particularidad de aunar los rasgos económicos y los rasgos simbólicos de toda producción cultural e informacional, que nos guiarán a lo largo de todo el artículo:

---

<sup>1</sup> La investigación tiene como objetivo describir y analizar los procesos de organización del trabajo en el diario *La Nación*, durante el periodo 1995-2013 en las fases de creación y adquisición de contenidos, selección y edición y diseño y diagramación (Picard y Brody, 1997). No fue propósito centrarse en los procesos de trabajo en los departamentos de publicidad, circulación y en los talleres gráficos. De todos modos, se hace referencia a estas áreas sin entrar en su análisis en profundidad. Tampoco se analiza en este caso las rutinas productivas de la redacción online.

<sup>2</sup> Los entrevistados llevan seudónimos para resguardar su identidad, aunque se mencionan sus perfiles laborales. Las jornadas de observación se realizaron en los meses de mayo y junio de 2013 en Bouchard N° 557. También se utilizaron fuentes secundarias, principalmente material hemerográfico y documental, que fueron necesarios para el análisis del contexto político y económico que envolvió al mercado de trabajo y a la industria gráfica en las últimas dos décadas, capítulos de la tesis que no son incluidos en este artículo.

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

También destacamos la definición de Gaëtan Tremblay (2011):

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

El sociólogo Manuel Castells (2009) señala que durante las dos últimas décadas hay una transformación tecnológica en el sistema de medios de comunicación, a partir de diversos factores: a) digitalización de la comunicación; b) interconexión de los ordenadores; c) software avanzado; d) mayor capacidad de transmisión de banda ancha y e) comunicación local-global por redes inalámbricas, de manera creciente con acceso a Internet. Sobre este último punto, para Castells (2009: 89) “Internet y las tecnologías digitales han transformado el proceso de trabajo de periódicos y medios de comunicación de masas. En tanto, Zallo (2007, 2011) sostiene que a partir de los

cambios generados por la digitalización y la red, la extensión y centralidad del conocimiento y la cultura, surge un nuevo rol del trabajo cultural. En ese marco, según el autor se hace necesario estudiar las industrias culturales considerándolas como objeto de estudio no solo desde su costado simbólico (tienen la particularidad de transmitir valores, tradiciones e ideología), sino también desde una perspectiva económica, con procesos de trabajo y de valorización peculiares.

Tanto los estudios de organización industrial de la producción, los de economía política de la comunicación y la cultura y los de sociología del trabajo coinciden en reconocer que los cambios tecnológicos en las últimas décadas generaron un gran impacto en la configuración de procesos productivos, en la disposición de los trabajadores, en sus formas de colaboración productiva y en el producto final. Sin embargo, los cambios en el trabajo al interior de los medios no fueron lo suficientemente estudiado. Los estudios en comunicación, en general, “han hecho un trabajo más concienzudo en investigar el contenido de los medios y las audiencias que en estudiar a los trabajadores” (Mosco, 2011: 75). En Argentina el foco estuvo puesto en la esfera de los mensajes y sus efectos, con el objetivo de comprender las implicancias ideológicas de los diarios (Arrueta, 2010). En el mismo sentido, Mastrini (2013: 37) subraya la necesidad de que los estudios críticos en América Latina “no se desentiendan del análisis de las condiciones de producción, distribución e intercambio de la industria cultural”.

En el trabajo partimos conceptualmente desde la EPC porque 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. Pero tal como nos recuerdan algunos de sus referentes (Miège, Mosco, Bolaño, Zallo) se trata de partir desde una perspectiva abierta, no reduccionista

e interdisciplinaria. En ese sentido, tomaremos conceptos de autores de otras corrientes como es el caso de la argentina Martha Roldán (Sociología Crítica del Trabajo).

Al clasificar las industrias culturales, Zallo (1988) ubicó a la prensa diaria dentro del modelo de edición continua. Los diarios requieren de una continuidad, tanto en su producción como en su consumo, y esa continuidad “ha facilitado su plena configuración industrial” (1988: 115) con formas de sumisión del trabajo bien diferenciadas y de tiempos precisos para poder cumplir con los plazos de producción. Por un lado, el trabajo manual (trabajo técnico) realizado por los gráficos que hacen las tareas de pre-prensa<sup>3</sup> y quienes trabajan en las rotativas<sup>4</sup>. Por otro, el trabajo intelectual vinculado con las tareas que se realizan en la sala de redacción. No se fabrica sólo un producto para ser vendido a un público, sino que se construye un bien cultural e ideológico. Las IICC contienen trabajo creativo, lo cual permite diferenciarlas de otras ramas de la economía. Se trata de un trabajo predominantemente aleatorio y el prototipo que generan tiene un carácter único (valor de uso), innovador; además de responder a las técnicas profesionales (Zallo, 2011).

Sin embargo, Zallo sostiene que con la informatización se da una subsunción limitada del trabajo al capital, es decir, el trabajador pierde autonomía y el control que tenía

---

<sup>3</sup> Con el sistema de impresión en caliente, aparecen los armadores y linotipistas. Con el sistema en frío (offset), los gráficos desarrollaban dos procedimientos previos a la impresión: filmación de película y insolado de planchas (copiado). A mediados de los noventa se substituyó el peliclado y el copiado se hace directo sobre la plancha, ahorrando un paso previo y, por ende, ganando tiempo en la producción y disminuyendo los costos.

<sup>4</sup> Personal gráfico encargado de manejar las máquinas impresoras, realizar el encartado del diario y empaquetar los paquetes para su posterior distribución.

sobre el proceso de producción. Esa tendencia a la automatización es una “tentación” para los empresarios, que buscan ahorrar costos y reducir la aleatoriedad, la incertidumbre de la realización mercantil en las IICC y ello genera tensión con los trabajadores creativos. Ahora bien, coincidimos con Zallo cuando sostiene que ese avance de los soportes digitales no se genera en forma completa o perdería su carácter cultural. “La creatividad puede verse parcialmente sustituida, pero es impensable su plena automatización dada la función social, forzada a una constante renovación de contenidos” (Zallo, 1988: 190).

Desde la Sociología Crítica del Trabajo, Martha Roldán (2012) 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, será necesaria cierta autonomía del trabajador y no podrá aplicar con éxito un *código del trabajo* basado exclusivamente en mecanismos de control “técnico” de tiempos fijos de producción, común en la industria automotriz (Roldán, 2000, 2012)<sup>5</sup>. Con Código de Trabajo hace referencia a las divisiones del trabajo y las economías de tiempo en la organización productiva adoptada. A su vez, 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>6</sup>. Según lo que

---

<sup>5</sup> Caracterizada por las tareas absolutamente repetitivas, donde unidades de tiempo cortas definen el contenido del trabajo y hay un prototipo a respetar en forma exacta y en la cual el ciclo de trabajo está articulado al ciclo de producción (tanta cantidad de autos por hora).

<sup>6</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.

se analiza en este artículo, interesa preguntarnos por la aplicación de las TIC en los procesos de trabajo y en relación al “0 stock de tiempo” al interior de la sala redacción; por lo general, se trabaja siempre al límite del horario de cierre, lo cual genera situaciones de estrés y tensión diaria entre los trabajadores. Roldán habla de Código Laboral para referirse a los mecanismos de coordinación/cooperación y/o control utilizados por las empresas con el fin de asegurar los cumplimientos de las divisiones del trabajo y sus economías de tiempo, como así también las resistencias (o no) que ejercen los trabajadores.

Patxi Azpillaga, Juan Carlos De Miguel y Zallo (1998) mencionan que en la década de 1980, la introducción masiva de la informática en las empresas informativas cambió los modelos de organización del trabajo tradicionales: el taylorismo y el fordismo. Y mencionan como consecuencias principales la creación de nuevos oficios, la descualificación o desaparición de otros; la reducción de costos mediante la simplificación de las fases de trabajo. Esto será analizado en el presente trabajo<sup>7</sup>.

### **- Los cambios en una redacción de diario, en el contexto de la digitalización**

Toda la década de 1990 fue de transición, tanto en la sala de redacción como en el taller de impresión. Luis Albornoz (2003) señala que el cambio principal en las redacciones se da porque el diario durante ese periodo se transforma en un medio electrónico (en lo relativo al eslabón de la edición) con la llegada de las videoterminalas, etapa que

---

<sup>7</sup> Vale aclarar que los autores enmarcan estos cambios en los retrocesos sindicales vividos durante los 80 y los 90 que llevaron a una flexibilización y precarización laboral, que también fueron contemplados en nuestra investigación, pero que por cuestiones de espacio no serán analizados en este texto.

comenzó a delinearse en Estados Unidos en la década del setenta, mientras que en Europa y América Latina no tuvo lugar hasta entrados los años ochenta.

En *La Nación* el proceso hacia la redacción electrónica se hizo de manera gradual, comenzó tímidamente a mediados de los ochenta en el taller de impresión y luego se instaló en la redacción, por secciones. Sin embargo, en los primeros años de la década del noventa, convivieron tanto las máquinas de escribir como las videoterminals. Esa incorporación paulatina se hizo, por un lado, debido a los precios de la nueva tecnología que se presentaba como relevo (las videoterminals) y, por otro, por la readaptación de los trabajadores. Según los entrevistados, la desconfianza de los periodistas a la nueva tecnología se originaba no en el miedo a ser despedido sino en el cambio de su modo de organizar el trabajo.

Ricardo Arancibia<sup>8</sup> explica que cada una de esas terminales estaba conectada a una computadora central, una *mainframe*, que era capaz de procesar toda esa información codificada y transmitirla para su filmación hacia las fotocomponedoras, ubicadas en el taller de pre-impresión. Entre los ingenieros en informática, las llamaban “terminales bobas” porque cada una estaba cableada hasta el centro de cómputos, de manera que desde un solo lugar central se hacía todo el diario. De todos modos, los periodistas encontraron varias ventajas con las videterminals: a) la posibilidad de escribir con una cantidad de líneas establecidas y evitar las soluciones manuales de los gráficos, con cortante y regla en mano, cada vez que sobraba texto. Con las máquinas de escribir el cálculo siempre era estimativo; b) la posibilidad de entrada de los cables de agencia, entonces podían escribir el texto en simultáneo a la consulta; c) el poder controlar las

---

<sup>8</sup>Ingeniero electrónico. Actual gerente de Tecnología y Seguridad Informática del diario La Nación. Entrevista realizada por la autora el 6 de junio de 2013. CABA.

distintas versiones del texto y d) los periodistas comenzaron a tener archivo de sus notas y a almacenarlos mediante dispositivos externos como el disquete.

En relación a los modos de producción del diario, la principal ventaja de las videoterminals era la eliminación de la reescritura, ya que se reducían los tiempos y se generaba una mayor simplificación del trabajo al suprimir una fase fundamental como era “picar” los cables y los textos enviados desde el exterior. Sin embargo, esta nueva tecnología también redujo la mano de obra necesaria y generó la descualificación de oficios, como los teletipistas, linotipistas, tipógrafos, dactilógrafos y cableros que a principio de la década de 1990 todavía tenían su espacio. Algunos se reconvirtieron, pero en la mayoría de los casos hubo retiros voluntarios y despidos.

Para el Mundial de Italia 1990, por caso, si bien los redactores enviados a cubrir el evento continuaban escribiendo en máquina de escribir, los procesos de envío del material a la redacción en Argentina fueron más rápidos en tanto se simplificaron las fases de trabajo con el uso del fax. Es que hasta ese momento los periodistas que cubrían en el exterior primero entregaban sus notas en hoja pautada a un operador en el centro de prensa; ese operador tipeaba nuevamente el texto en una máquina de télex. En Buenos Aires se recibía esa hoja de telex y otro periodista tenía que retipearla para luego pasarla a corrección y que el editor recibiera finalmente la nota.

Según Zallo, toda la nueva organización del trabajo que implicó la informatización en la industria del diario se ha dirigido a reducir costes de personal, aunque menciona principalmente a los gráficos, quienes ante el proceso de fotocomposición y la llegada de la computación sufrieron despidos, el adelanto de las jubilaciones, así como “el reciclaje hacia otras áreas” (1988: 116). En esto coinciden los entrevistados. Si bien hubo un achicamiento en el sector de la redacción, la mayor reducción o reubicación de

personal en la primera mitad de 1990 se vivenció en el sector gráfico, principalmente en el área de pre-impresión.

Albornoz (2003) señala que no pasó mucho tiempo para que los ordenadores personales y los paquetes de software asociados a éstos reemplazaran a las videoterminals. La reducción de los costes de tecnología y un aumento de la capacidad de almacenamiento de información (archivos), a través de los computadores personales y los paquetes de software, permitieron, sobre todo en los países desarrollados y en vías de desarrollo, la digitalización de las imágenes, inaugurando las transmisiones a través del sistema de telecomunicaciones y suprimiendo el pegado de las fotografías e ilustraciones que acompañan a los artículos de prensa.

Así, el diseño de cada página se comenzó a realizar directamente sobre la pantalla del ordenador para su posterior traslado a las planchas de impresión. En ese sentido, el programa de autoedición *QuarkXPress*<sup>9</sup> generó un gran cambio en los modos de producción y afectó tanto a periodistas, como diseñadores. El redactor tuvo que sumar otras habilidades y adaptarse a tareas para las cuales no estaba acostumbrado; a modo de ejemplo, la corrección de su propio texto y el trabajo de escritura sobre una maqueta precisa, con la posibilidad de ver el resultado final de la página. “Los periodistas tuvieron que aprender a ser diseñadores y los diagramadores a ser periodistas”, resume Carlos García<sup>10</sup>. Esa reconversión que destaca el entrevistado no fue mecánica, sino paulatina y no exenta de tensiones y resistencias (Control Laboral). Más allá de las

---

<sup>9</sup> Se trata de un programa de autoedición para ordenadores Mac y Windows. La primera versión fue lanzada en 1987 y la segunda en 1992. Permite a los diseñadores gráficos crear y editar diseños complejos de página para impresión (incluyendo catálogos, revistas, periódicos y libros), así como en la Web y actualmente dispositivos como el IPAD.

<sup>10</sup> Jefe de Diseño en La Nación. Entrevista realizada por la autora el 14 de septiembre de 2013. Ciudad de Buenos Aires.

capacitaciones implementadas por la empresa, Martín Bendred<sup>11</sup> recuerda que “fue muy traumático, tanto como el cambio de la máquina de escribir a la computadora, sobre todo para los de mayor edad”.

Con los programas de diseño y la computación comenzó el traspaso de una etapa completamente artesanal, protagonizada por diagramadores de oficio, la mayoría hábiles dibujantes, a lo que es hoy: un modelo con características de producción industrial, mediada por tecnologías digitales, en el cual el diseñador tiene mayor injerencia en toda la cadena de valor del diario.

Hasta que llegaron las computadoras, los diagramadores trabajaron con tablero, lápiz y escuadra. Se basaban en un abanico muy limitado de diagramas a escala (el tamaño sábana del diario); los procesos eran más estancos y los diagramadores no tenían mayor injerencia, ni en la negociación con los periodistas, ni en el taller en el control final del armado de página. “Esto lo mandábamos con los textos abrochados en el diagrama a escala, incluidas las fotos a las que les sacábamos fotocopia y pegábamos como en un collage, para que los gráficos supieran el tamaño y la ubicación; marcábamos el corte con la escuadra, cerrábamos la carpeta y chau, nos olvidábamos por completo”, describe García, jefe de diseño.

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

---

<sup>11</sup> Ex redactor y editor de Política. Entrevista realizada por la autora el 6 de diciembre de 2013. CABA.

El *Quark* fue utilizado hasta el año 2003, cuando la empresa decide cambiar el sistema editorial por el *Digital Technology International* (DTI), que incorpora los programas *InDesign* e *InCopy* de Adobe, y que son utilizados por diseñadores y periodistas respectivamente al cierre del periodo de estudio. Una de las principales ventajas, con respecto al *Quark*, es que permite eliminar pasos durante la etapa de armado de maquetas y ganar en tiempo y productividad. “Salvo en muy raras excepciones está todo muy pre- maquetado, y esto es de los últimos dos años, que no se incorpora más gente para acompañar una mayor demanda de trabajo ¿Cómo se resuelve? Con un sistema pre- maquetado”, explica Nieto. Con el pre-maquetado se intenta, además de potenciar los recursos gráficos, reducir la aleatoriedad y lograr que el producto sea cada vez más controlable o susceptible de planificación. Esto está vinculado no sólo con las posibilidades tecnológicas sino con una necesidad económica, por un lado evitar perder la primera distribución, por el otro, ahorrar en costos de personal.

Pero ese nuevo sistema editorial también permite un mayor control de las economías de tiempo y de planificación de todo el proceso, desde que se decide la pre-maqueta, el periodista escribe sobre su página, pasa por edición, luego por corrección, hasta que la página “se va” a rotativas. Este publicador utilizado conecta todas las áreas: publicidad, redacción, corrección, diseño gráfico, dirección, pre prensa<sup>12</sup> y rotativas y permite a los jefes de sección controlar las páginas en tiempo real. Ahora bien, los redactores una vez que “entregan” su página, no tienen acceso al publicador y si esa página ya está en rotativas y hubo algún error, será decisión del secretario general del diario o el directivo que esté en ese momento en la redacción regresar o no la página de las rotativas, principalmente si se trata de errores menores, que a veces se dejan pasar porque afectan

---

<sup>12</sup> En pre-prensa se chequea requerimientos técnicos como que no haya texto oculto, que la foto esté en los códigos de colores que la máquina necesita, entre otros.

económicamente a la empresa. Por ejemplo, si la página en cuestión tiene una foto en cuatro colores, se necesitarán cambiar cuatro planchas y cada plancha implica un elevado costo. También lo es en relación a la necesidad de cumplir con los plazos de entrega del producto y un estrecho margen de error en los tiempos (*0 Stock de Tiempo*).

Carlos Carrera<sup>13</sup> entiende que esos procesos automatizados brindan la certidumbre de que el diario va a salir al otro día y si bien reconoce que hay mucha diferencia entre lo que se dice que se va a hacer y finalmente lo que se hace, por la alta aleatoriedad que tiene el trabajo en un diario, el producto está cada vez más planificado.

Para Zallo, si bien esos procesos rutinizados no se deben sólo a la informatización, ésta facilita el control del editor sobre el proceso del trabajo en general, aunque no sea la tecnología informática *per se* la que implique estos cambios, “sino la decisión que le precede de someter el proceso de trabajo y elevar la productividad” (1988:121). Ahora bien, el autor sostiene que una de las consecuencias de la informatización es que los redactores pierden control sobre su trabajo y “el redactor gana tiempo y aumenta su productividad”.

### **-Los cambios en el sector de fotografía, otro foco a partir de la digitalización**

Los cambios más importantes que se visualizaron en el sector de fotografía pasan por la digitalización de las imágenes (las cámaras digitales comenzaron a tener espacio en las redacciones de diario en Argentina recién a mediados de los noventa) y el envío satelital. Las principales consecuencias en base a las entrevistas y las observaciones son:

---

<sup>13</sup> Pro secretario general de Redacción. Entrevista realizada por la autora el 21 de mayo de 2013. CABA.

1. Fin del proceso artesanal. El trabajo en el laboratorio requería de procesos completamente artesanales: la foto se elegía con una lupa, durante el revelado había que tener cuidado de que la temperatura del revelador fuera la adecuada, porque si estaba muy alta o baja te la contrastaba o empastaba. Cuando el cierre de edición urgía y no se podía esperar al secado natural, los fotógrafos “perreaban” el negativo para apurar el proceso en forma manual, lo cual reducía la calidad pero también los tiempos. Con la digitalización, se redujo en parte la aleatoriedad que implicaba el revelado. “Hoy saco una foto y ya sé si la hice bien o mal, puedo borrarla y arrancar de nuevo. Antes no sabías exactamente cómo era tu foto hasta que la revelabas, si tenías lo que te habían pedido o no”, ejemplifica Fernanda Romero<sup>14</sup>.

2. Alta velocidad de llegada a la redacción base. Entregar el rollo al laboratorista en el diario, revelarlo, copiarlo a papel y secarlo era un proceso que podía durar entre 45 y 60 minutos. Hoy, eso se redujo a cinco minutos que es lo que pueden tardar en bajar 500 fotos digitales. Antes, cuando se mandaba un fotógrafo a cubrir un evento a kilómetros de la redacción, los trabajadores viajaban con equipos de laboratorio. Es que la foto se transmitía a través de una conexión al teléfono, por lo cual primero había que copiarla a papel<sup>15</sup>. El primer evento en que se trabajó todo en digital fue el Mundial de Francia de 1998, cuando desde *La Nación* se decidió enviar a todos los reporteros gráficos con cámaras digitales.

---

<sup>14</sup> Editora de fotografía de LaNacion.com. Ex fotógrafa de la redacción papel. Entrevista realizada para esta tesis el 2 de agosto de 2013, CABA.

<sup>15</sup> Las fotos de agencias de noticias del exterior, en cambio, llegaban por el sistema de radiofotos, hasta que comenzó a utilizarse los enlaces satelitales que en La Nación no ocurre hasta los primeros años de los noventa.

3. Multiplicación exponencial de contenido y mayor flexibilidad (visualización, edición y archivo). Ya en la primera mitad de la década de 1990 la llegada de los escáneres permitió seguir trabajando con la fotografía tradicional y luego digitalizar las copias y una de las consecuencias inmediatas fue la posibilidad de nutrirse de un nuevo archivo fotográfico, de consulta más rápida. Luego, con la fotografía digital, esa ventaja se potenció. A diferencia de la época del revelado, es posible “retocar” las fotos según las necesidades editoriales y técnicas (de rotativas) en sólo apenas unos minutos. No es que antes no se podía hacer, pero por ser un proceso artesanal, sólo se podían lograr algunos retoques (mejorar la nitidez de la foto, los colores) y ello requería de mucho más tiempo, además de la paciencia y *expertise* de los gráficos que se encontraban en el área de fotomecánica. Hoy, desde su pantalla, lo pueden hacer los mismos fotógrafos o en su defecto los retocadores de imagen que están en el área de pre-impresión.

4. Cualificación y descualificación de oficios. Con el fin del revelado a mitad de los noventa, el laboratorio desapareció y los laboratoristas, que en un principio pasaron a trabajar en los escaneos digitales, con el tiempo se quedaron sin trabajo. Un ejemplo de cualificación es la figura del editor fotográfico. Si antes, el jefe de sección estaba encargado de organizar la plantilla de fotógrafos, de mirar todo el material que llegaba de las agencias y de la producción propia, con los años tuvo que sumar nuevas tareas y habilidades, además de obtener mayor injerencia en las reuniones de temario (“de blanco”) y de tapa: coordinación con los editores de la secciones sobre los principales temas del día, participación en la elección de las fotos junto con el diagramador y el editor de la sección y control del corte de la foto en la puesta final de la página (encuadre). Esta última tarea, por ejemplo, rara vez la hacía el jefe de fotografía; era función de los secretarios de redacción y los periodistas jefes de sección que bajaban

hasta los talleres a supervisar cómo había quedado la página terminada, en tanto el trabajo manual de hacer ese encuadre era de los propios trabajadores gráficos.

5. Tercerización de contenidos y periodismo orquesta. Muchos entrevistados creen que hay un “corrimiento” en el oficio del fotógrafo en los últimos años. Para ahorrar costos los empresarios utilizan el periodista multitarea que no solo escribe sino maneja cámaras digitales y programas de diseño, como así también la tercerización de contenido. Hay una “deslocalización”, en tanto se pierde la redacción como lugar de trabajo único (Becerra, Mastrini y Marino, 2012). En el caso de *La Nación* se tercerizó parte del área de fotografía en un contexto de congelamiento de la plantilla estable: los fotógrafos que se jubilaron o tomaron el retiro voluntario nunca fueron reemplazados. La tercerización, entonces, vino a cubrir un bache y se hace a través de una sociedad de responsabilidad limitada, con la cual se establece un contrato de servicio. De ese modo, *La Nación* reduce los costos adicionales que implicarían las cargas sociales del personal en relación de dependencia; también se evitan costos por futuras indemnizaciones, pero dejan la producción de las fotos en manos de reporteros gráficos ajenos al diario, quienes nunca pisan la redacción. Los editores de texto y de fotografía aceptan ese escenario (Control Laboral) porque es la solución menos dañina y reduce los riesgos de quedarse sin profesionales para cubrir un evento<sup>16</sup>.

### **-Internet como fuente, según pasan los años**

---

<sup>16</sup> La delegada gremial Irene Haimovichi<sup>16</sup> explica que fue una alternativa de la empresa a la modalidad del sub 23. “Los colaboradores eran un dolor de cabeza para los editores porque tenían que hacer malabares para ubicar fotógrafos free-lance y, al mismo tiempo, controlar que no se pasaran de 23 notas al año porque es el límite que fija el Estatuto del Periodista; de lo contrario, la empresa tenía que blanquearlos”.

En base al trabajo de campo y a los autores consultados (Albornoz, 2003; Boczkowski, 2006 y 2010; Zallo, 2011; Becerra, Mastrini y Marino, 2012), se pueden destacar tres etapas de Internet como fuente:

1° **Etapla exploratoria.** Los diarios que lanzaron sus portales web -entre mediados y fines de los noventa- lo hicieron como versiones “espejo” de las ediciones impresas, sin actualización ni producción propia. Es lo que Albornoz llama la fase de “mimetismo” de la red, ediciones realizadas por un puñado de trabajadores provenientes del sector informático y algún que otro periodista (en Bustamante, 2003: 122). En ese sentido, en *La Nación* la etapa exploratoria va desde 1995, en que se instala la web hasta el año 2001: los entrevistados señalan que Internet fue utilizada principalmente por los editores para actualizar y chequear información de diarios online del exterior, pero no por los redactores para producir noticias locales. “Enterarse algo por Internet era muy difícil, lo mismo pasaba si lo querías utilizar como archivo porque no estaba todo en la red y lo más probable era que no te apareciera nada”, explica Luis Alzueta<sup>17</sup>. En tanto Roberto García<sup>18</sup> recuerda que “en los años noventa, Internet no tenía gran valor y *La Nación* seguía siendo un diario que esperaba 48 horas para confirmar una noticia”. Además, había una desconfianza en la utilización de Internet y la mayoría seguía prefiriendo el archivo del diario que, además, en aquella época había comenzado a digitalizarse, lo cual facilitaba la búsqueda para los periodistas y reducía los tiempos. “Era todo más lento y presentías que ibas a encontrar todo pero a veces buscabas algo y no encontrabas nada. Internet cambió nuestra forma de hacer periodismo”, señala Daniel Paterno<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Editor de Economía. Entrevista realizada por la autora el 18 de septiembre de 2013. CABA.

<sup>18</sup> Ex redactor y editor de Economía. Entrevista realizada por la autora el 18 de julio de 2012. CABA

<sup>19</sup> Redactor de cultura. Ex redactor en deportes. Entrevista realizada por la autora el 26 de agosto de 2013. CABA.

Desde la misma empresa, la incorporación de la nueva tecnología fue paulatina y si bien *La Nación* fue el primer diario con alcance nacional en lanzar su web (en 1995), lo cierto es que pasó primero por una fase más artesanal y experimental que arrancó cuando lanzó el diario fax, tal como lo habían hecho los diarios estadounidenses al coincidir con la popularidad de la tecnología fax en los lugares de trabajo, a fines de los ochenta (Boczkowski, 2006)<sup>20</sup>.

**2° Del “mimetismo” a la producción propia de los portales.** Los entrevistados sitúan los primeros años del nuevo siglo como un periodo en el que Internet se instala como una fuente de consulta y chequeo para los periodistas. “Hasta ese momento, era todo más periférico y rudimentario, inclusive en términos de archivo”, entiende Jorge Nieva<sup>21</sup>. Esto coincide con la decisión empresarial, en el año 2001, de diferenciar en la web de *La Nación* los contenidos impresos del contenido online y dar inicio a una etapa de producción propia y actualización, lo que se conoce como periodismo 2.0. Por otro lado, “a la iniciativa de los diarios tradicionales se sumó un sector nuevo, el nacimiento de sitios web no vinculados concebidos exclusivamente para la Red”, explica Albornoz (2003).

### **3° Etapa de intensificación de Internet**

Situamos alrededor de 2004 el comienzo de esta etapa, en base a las entrevistas realizadas: hay una utilización intensiva de la red en la organización del trabajo de los

---

<sup>20</sup> En *La Nación* el periódico fax era realizado por un puñado de jóvenes, que seleccionaban la información principal de la semana y la enviaban a clientes que vivían en el exterior o a suscriptores que viajaban a otros países y querían seguir leyendo su diario de cabecera. En cierto modo, se podía *customizar* la información. Se puede decir que el diario fax fue el origen del periodismo online; duró sólo un año porque en 1995 quienes lo realizaban pasaron a formar parte de la primera redacción online, compartiendo espacio con los periodistas papel.

<sup>21</sup> Editor de Política. Entrevista realizada por la autora el 29 de mayo de 2013. CABA

periodistas, en un contexto en el que se multiplican los portales web y las conexiones de Internet en los hogares argentinos<sup>22</sup>. Para Boczkowski (2010) es a partir de 2004 que se da una intensificación importante de las actualizaciones en los sitios web que afecta tanto la composición de la agenda temática como a las prácticas tecnológicas de los periodistas de los diario *Clarín* y *La Nación*.

Uno de los cambios se dio en las reuniones de tapa, en relación al foco de discusión en las mesas de editores. “Antes, a la reunión de blanco, íbamos a destrozar nuestro diario, ver qué tenía Clarín y que nos habíamos ‘comido’ nosotros”, recuerda Ricardo Soto<sup>23</sup>. El objetivo de las reuniones de temario era analizar errores, comparar títulos con otros diarios, analizar fotografías, pero jamás la categoría lectores se colaba en la organización del trabajo. En los últimos años, las discusiones giran en torno a cómo ser creativos con aquello que circuló en Internet y en los canales de televisión durante todo el día, y Alzueta lo explica con ejemplos:

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

---

<sup>22</sup> Mientras que en 2011 había 1.544.552 hogares con acceso a Internet, en 2012 se alcanzó los 10.370.713. Datos extraídos del Sistema de Información Cultural de la Argentina.

<sup>23</sup> Ex subeditor de Política. Entrevista realizada por la autora el 22 de marzo de 2013. Bernal, Quilmes.

Los entrevistados convienen en que en los últimos años hubo una “sobrestimación” de la web como fuente; si los temas explotaban en los portales y las plataformas de redes sociales, al otro día se replicaban en papel. “Si durante la mañana tal noticia tenía muchos *clics* tenía que ser una gran nota al otro día para el diario papel. Eso ocurrió cuando hicieron el gran lanzamiento del online y se perdió un poco la brújula”, señala Raquel Llanos<sup>24</sup>.

Algunos entrevistados lo vinculan, además, a un “aburguesamiento” del periodismo, que implica menos producción propia y chequeo de información y mayor homogeneización de los temas, tal como fue señalado anteriormente. “Internet puede ser una mala herramienta para periodistas perezosos”, sostiene Nieva.

Becerra, Mastrini y Marino (2012) señalan que la cantidad de fuentes disponibles ha ido en aumento y permitido expandir el alcance de la información, tanto a nivel geográfico como temporalmente, al permitir extender los horarios de cobertura. Pero ese volumen de información y la inmediatez en la circulación resulta un gran desafío para los periodistas. No siempre esta mayor posibilidad de consulta de fuentes supone una real probabilidad de mayor cantidad de fuentes citadas o consultadas. De hecho, los entrevistados coinciden en que en los últimos años la consulta de fuentes dista mucho de lo que rezan los manuales de estilo.

En relación a la ventaja de poder extender los horarios de cobertura, es necesario destacar lo observado en *La Nación*. Por un lado, si bien se advierte que el contexto de la digitalización permitió estirar los procesos de creación y adquisición de contenidos, y esperar hasta último momento la foto o los últimos datos sobre determinado acontecimiento, en el último lustro la decisión de la empresa es cerrar lo más temprano

---

<sup>24</sup> Fue pasante en Exterior y redactora de Cultura. Actualmente es editora del suplemento Enfoques. Entrevista realizada por la autora el 26 de agosto de 2013. CABA.

posible, incluso resignando coberturas que en otros tiempos hubieran retrasado el cierre u obligado a una segunda edición. En este caso, el objetivo es garantizar la primera distribución. “Se perdió cierto prurito de tener la información hasta último momento en nombre de llegar a tiempo al kiosco”, explica Bendred, ex editor de Política.

Si bien la preocupación por llegar temprano a los kioscos estuvo siempre en la industria editorial para cumplir los plazos de producción y comercialización, como en cualquier otra empresa, todos los entrevistados coinciden en que los últimos años en *La Nación* ese escenario fue en aumento. “Hoy tenemos el recital del indio Solari y no vamos a esperar la foto. Puede llegar a ser el recital de rock más importante de todos los tiempos, pero vamos a publicar foto de los preparativos. Queda un diario viejo”, reconoce el jefe de Diseño quien, sin embargo, entiende que “hay que tomar esa decisión; es llegar antes con información no adecuada o al revés”. Esto repercute en los tiempos de producción de los trabajadores, quienes tienen que priorizar los tiempos del cierre, con un margen cada vez más estrecho para la producción propia y el trabajo creativo.

### **-Algunas reflexiones y nuevas preguntas**

En este trabajo se buscó describir y analizar los principales cambios vividos en una redacción de diario argentina a partir del contexto de la digitalización. De ese modo, se advirtió el proceso antagónico de cualificación y descualificación de oficios y profesiones como consecuencia de la eliminación y solapamiento de fases de trabajo, la pérdida del trabajo artesanal y los nuevos modos de producción, así como el aprovechamiento de costo cero que permite la aplicación de ciertas tecnologías. De todos modos, entendemos que nunca es consecuencia exclusiva de la aplicación de TICs

e intervienen otros factores políticos/económicos y socioculturales que no fueron analizados en este trabajo; por caso, la flexibilización laboral durante 1990.

Se identificó los rasgos de las industrias culturales como industrias que concentran un costado simbólico y económico y que ello repercute en los procesos de organización del trabajo. Esto es, la necesidad de trabajo creativo que genera que el prototipo tenga un carácter único/innovador (valor de uso), además de responder a las técnicas profesionales (Zallo, 2011) y la alta aleatoriedad en la producción o la separación entre las tareas de creación y de ejecución (Tremblay, 2011). En cuanto a los mecanismos de control de las economías de tiempo a partir de las TICs, la dimensión de *0 Stock de Tiempo* se pudo comprobar a través del trabajo de campo y cómo ese tipo de Control de Trabajo fue aún más relevante en el escenario de la digitalización al afectar la productividad de los trabajadores; en el caso de los diseñadores y fotógrafos realizando tareas que antes hacían gráficos del taller. En el caso de los redactores al manejar los programas de diseño o escribir más notas en un margen de tiempos más estrecho. Con la automatización se logra reducir la aleatoriedad que implica la producción en el diario y se reducen los tiempos, además de planificar mejor el producto.

Se pudo comprobar las etapas por las que atravesó Internet en la redacción de diario: desde su etapa exploratoria a una de fuerte intensificación en los procesos de trabajo con consecuencias tanto en las fases de creación y adquisición de contenidos (la utilización de la red como fuente para redactores y editores), como de selección y edición (los cambios observados en las reuniones de tapa).

Por otro lado, hubo un gran impacto en la configuración de procesos productivos y en la disposición de los trabajadores, que por ejemplo se observó a partir de la tercerización

de contenidos (fotografía), una modalidad que muchos trabajadores de la plantilla aceptaron, a pesar de ser un riesgo para su fuente laboral (Control Laboral). Ese mismo Control Laboral (tanto de resistencias como de aceptación) se observó entre los redactores y editores de texto con los cambios tecnológicos que implicaron nuevas habilidades, como fue la llegada de las videoterminales, el sistema de diseño *Quark Press* o el publicador DTI.

El análisis de lo que ocurre en los procesos de trabajo de la redacción papel de *La Nación*, a partir de la convergencia de redacciones propuesta desde la empresa, permite plantearnos ciertas preguntas que quedan pendientes en relación a las rutinas productivas en la redacción online: ¿De qué modo son aplicados los programas de medición métrica entre redactores y editores? ¿Actúan como un tipo de control técnico (Control de Trabajo) y permiten mayor Control Laboral por parte de los *Search Engine Optimization* (SEO), los encargados de optimizar los motores de búsqueda? ¿Cómo afecta la aplicación de las TICs al trabajo creativo entre periodistas online? ¿Cómo se aplica la dimensión del *O Stock de Tiempo*, entendiendo que al igual que la prensa diaria se caracteriza por su difusión en “continuum” pero donde hay una mayor rotación del ciclo productivo? Dichas preguntas exceden las posibilidades de este artículo pero se constituyen en nuevos planteos para futuros trabajos, a partir del enfoque crítico de la Economía Política de la Comunicación. Asimismo, creemos que las preguntas planteadas resaltan la necesidad de trabajar con otras disciplinas complementarias como es el caso de la Sociología Crítica del Trabajo.

## **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.

**Arrueta, C** (2010). “Entender los medios, estudiar las noticias: una propuesta epistemológica y metodológica para el estudio de procesos de producción informativa” En: Arrueta, C., Brunet, M. & Guzmán, J. (eds.). *La comunicación como objeto de estudio*. San Salvador de Jujuy: Dass.

**Becerra, M.; Mastrini, G. y Marino, S.** (2012). *Los medios digitales: Argentina*. Open Society Foundations.

**Boczkowski, P.** (2006). *Digitalizar las noticias. Innovación en los diarios online*. Manantial, Buenos Aires.

----- (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.

**Castells, M** (2009). *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial, Madrid.

**Herscovici, A; Bolaño, C. y Mastrini, G** (1999) “Economía política de la comunicación y la cultura: una presentación”, en G. Mastrini y C. Bolaño, *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina*, Buenos Aires: Biblos.

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

**Mastrini, G.** (2013). *Las industrias culturales en Argentina*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo III. Universidad Complutense de Madrid.

**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>

**Picard, R. y Brody,** (1997). *The Newspaper Publishing Industry*. Estados Unidos, Allyn and Bacon.

**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, 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.

**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.

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