XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2019.

Tu coeficiente beta. La aplicación de sistemas de métricas y lógica algorítmica en una redacción periodística ¿una herramienta o un control laboral?.

Lorena Retegui.

Cita:

Lorena Retegui (2019). *Tu coeficiente beta. La aplicación de sistemas de métricas y lógica algorítmica en una redacción periodística ¿una herramienta o un control laboral?. XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-023/37

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

Título: *Tu coeficiente beta. La aplicación de sistemas de métricas y algoritmos en una redacción periodística ¿herramienta o control laboral?*

Autor: Lorena Retegui

Institución: CONICET- UNQ

Mail: retegui.lorena@gmail.com

Mesa: 9

Resumen:

El uso de métricas y algoritmos es cada vez más frecuente y complejo en la organización productiva de la industria periodística. Ya no es novedad que una empresa de medios destine recursos humanos, técnicos y económicos para sumarse a la era de los datos. Pero el punto es cuánto y cómo se aplican esas herramientas y estrategias de lógica matemática. ¿Se puede medir en términos cuantitativos un trabajo predominantemente creativo? ¿Sólo se utilizan para medir el consumo digital o constituyen un nuevo mecanismo de control de productividad de los propios periodistas?

Las preguntas precedentes son disparadoras para este artículo y están inscriptas en un estudio más amplio y en curso, a partir de La Nación como caso de estudio[1]. En ese sentido, el propósito de las siguientes líneas es debatir acerca del uso de indicadores de medición y performance de contenido digital en los procesos de organización productiva y del trabajo en *La Nación,* a partir de la mudanza de la redacción y las oficinas del diario centenario, en el año 2013, que implicó mucho más que un nuevo espacio geográfico al atravesar las rutinas periodísticas, la disposición de tecnologías, cambios directivos, de perfiles profesionales y en el modelo de negocio.

La principal premisa del artículo es que los sistemas de métricas, la ingeniería de datos y la evaluación algorítmica ya no sólo se aplican para medir usos y consumos digitales, sino la productividad de los trabajadores, en tanto en *La Nación* se registra y

[1] Este trabajo es un puente de dos investigaciones: una ya finalizada, mi tesis doctoral en la cual analicé los principales cambios en los procesos productivos y del trabajo en La Nación, en el contexto digital (1995-2013). En segundo lugar, forma parte de una investigación en curso, que intenta validar los aportes previos y sumar una nueva dimensión de análisis, vinculada con el impacto de las estrategias de valorización para el contenido digital (2013-2018). Ambas investigaciones pudieron realizarse gracias a becas de CONICET, con asiento en una universidad pública, la Universidad Nacional de Quilmes.

expone el balance diario y en tiempo real (*score*) de cada contenido y autor. En ese sentido, las siguientes páginas también apuntan a reflexionar sobre la percepción y experiencias de los periodistas y se pregunta en qué medida es posible evaluar a través de variables cuantitativas una profesión como el periodismo, cuya producción se deriva de su doble condición (sector económico y simbólico); una industria cultural que, aún en el contexto digital y en la era de los datos, concentra en su seno trabajo creativo.

Trabajo Creativo, Código del Trabajo y Código Laboral

La investigación en la que se enmarca este artículo comulga con la mirada teórica de la Economía Política de la Comunicación, en diálogo con autores que, sin pertenecer a esta corriente, comparten conceptos y un enfoque crítico respecto a los modos de producción y distribución en las industrias periodísticas en el contexto digital (Boczkowski, 2010; Roldán, 2011, 2012). En ese sentido, se entiende a los medios de comunicación en su doble vertiente: industrial y político-cultural. Esta propuesta asume esa dualidad al asimilar las industrias periodísticas como industrias culturales en tanto condensan rasgos que les otorgan singularidad sobre otros sectores productivos: constante renovación (profundizada con la digitalización), aleatoriedad en los ingresos, intervención del Estado, la apuesta al *star system* para reducir riesgos, sus efectos sociales, su papel en el desarrollo democrático y la centralidad del trabajo creativo.

Estos rasgos, tempranamente estudiados por autores de la Economía Política de la Comunicación (Bustamante, 2003; Zallo, 1988; Miège, 1989, 2006; Flichy, 1980), siguen vigentes y son de relevancia para analizar el sistema productivo y los procesos de trabajo al interior de los medios. Se hará hincapié especialmente en el trabajo creativo (Zallo, 1988; 2013; Tremblay, 2011; Hesmondhalgh y Baker, 2011; Dantas, 2011; Roldán, 2011, 2012), entendido como uno de los rasgos específicos de las industrias culturales que permite diferenciarlas de otras ramas de la economía. Es un tipo especial de trabajo que le da carácter único a cada mercancía cultural, imprimiéndole así un valor de uso particular, que se expresa en el valor de cambio reproducido industrialmente en forma de mercancía, multiplicada e igual, pero diferente de cualquier otra serie (Zallo, 2011).

Esto no quiere decir que el trabajo creativo sólo aparezca en las industrias culturales, sino que en éstos sectores pesa menos la funcionalidad que los valores simbólicos, históricos, sociales. Hesmondhalgh y Baker (2011: 9) indican que “sólo en las

industrias culturales el trabajo creativo es el objetivo principal de las empresas para obtener beneficios de esa actividad y eso plantea tensiones y contradicciones entre la economía y la cultura". Este concepto, desde la EPC, se diferencia de la noción de creatividad desde una visión meramente empresarial, que entiende al trabajo creativo como talento individual, motor de beneficio para las firmas, para atraer el mayor número posible de consumidores, subordinando la cultura al mercado, sin preguntarse por las resistencias que ejercen los trabajadores (Garnham, en Bustamante, 2011; O'Connor, 2011).

En términos operacionales, se recuperan categorías desde una perspectiva de la Sociología crítica del Trabajo: *Código del Trabajo (CT)* y Código *Laboral (CL)* (Roldán, 2011, 2012)[2]. Con *Código del Trabajo* se alude a los mecanismos que rigen las divisiones de trabajo, sus economías de tiempo y los mecanismos internos de coordinación y control de los procesos productivos y del trabajo, a través de la adopción de tecnologías. Son mecanismos que apelan al *saber hacer* (aptitudes). El *Código Laboral* refiere a los mecanismos externos al proceso productivo de coordinación y control, ejercidos desde la empresa y personal jerárquico o desde los propios trabajadores; apelan al *saber ser*, es decir, a las actitudes y el comportamiento correcto según el rol en la cadena.

Apuntes metodológicos

En forma resumida, mencionaremos la estrategia metodológica de nuestro estudio. Basado en un enfoque de corte cualitativo, para la tesis doctoral se combinaron las técnicas de entrevistas de tipo semi-estructuradas y en profundidad y la observación participante de los procesos de trabajo, al interior de la redacción, como se detallan a continuación:

1. Fuentes primarias: realización de entrevistas de tipo semi-estructuradas y en profundidad. Se hicieron 48 entrevistas semi-estructuradas y en profundidad a trabajadores de prensa (periodistas, programadores, diseñadores gráficos, diseñadores web, fotógrafos, entre otros) y personal jerárquico (secretarios de

[2] A partir de los conceptos de control directo, técnico y burocrático, abordados por Edwards (1986), Roldán analiza en el contexto del capitalismo información contemporáneo la estrecha asociación entre el continuo de coordinación-cooperación-control de las divisiones del trabajo y el mayor o menor grado de aleatoriedad y redundancia de la información procesada y sus economías de tiempo asociadas (o de despliegue de conocimiento /"creatividad"), a partir de casos de estudio en la industria televisiva y la industria del software en Argentina.

redacción, jefes de sección), entre los años 2012 y 2015. Las entrevistas fueron individuales y en forma personal; exceptuando una por videollamada. Del total de las 48 entrevistas, 10 se hicieron durante la observación, es decir, en el lugar de trabajo y la duración promedio fue de una hora y media[3]. Con algunos entrevistados hubo un segundo encuentro (fuera de la redacción) por resultar para la autora fuentes clave.

2. Observación *in situ.* Como técnica de investigación complementaria se optó por la observación participante, que se realizó entre los meses de mayo y junio de 2013[4], distribuida en cinco jornadas, donde se 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, 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 de primera mano, las observaciones permitieron contactar fuentes primarias, que en una primera instancia quedaron fuera del muestreo seleccionado; respaldar los datos aportados por los entrevistados y sumar nuevos interrogantes y aspectos no contemplados en la búsqueda inicial. Permitieron, además, corroborar las interpretaciones y el procesamiento de la información obtenida en las entrevistas en profundidad, con actores clave del proceso productivo.

Para el estudio en curso, que pone el foco en los cambios en La Nación desde el año 2013, se optó por sumar como entrevistados otros perfiles técnicos (programadores, ingenieros de datos, analistas, entre otros) que permitirán reconocer y comprender el diseño y funcionamiento de sistemas de medición, aplicados durante el periodo de estudio, especialmente la arquitectura del *Modelo de Scoring*, puesto en marcha en 2018 (ver apartado “Tu coeficiente beta”). Por otro lado, se incluye personal jerárquico (directivos, secretarios de redacción, productores ejecutivos) para indagar en torno a las estrategias y objetivos de su aplicación en la organización productiva de la

[3] Cabe aclarar que salvo en dos ocasiones, el resto de las entrevistas realizadas en el lugar de trabajo se hicieron en un lugar tranquilo, elegido por el entrevistado pero alejado de interrupciones y de la dinámica de trabajo habitual.

[4] 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).

industria periodística y su vínculo con el modelo de negocio y valorización del contenido digital.

Es de relevancia la realización de entrevistas a los periodistas que utilizan esas herramientas en sus rutinas. Ello posibilitará: identificar sus experiencias, por ejemplo en torno a cómo aplican esas mediciones a sus procesos de trabajo; cómo reconstruyen sus dinámicas de trabajo en el marco de los cambios que viven los medios en la llamada era de los datos; de qué modo perciben ellos que es afectado su trabajo creativo; cómo entienden que la medición cuantificable y de mercado opera sobre los criterios editoriales. En definitiva, nos permitirá observar qué elementos subjetivos se ponen en juego en la aplicación de sistemas de medición en un caso relevante, como es La Nación, en la industria periodística argentina. En ese aspecto, ya se realizaron siete entrevistas, entre abril de 2018 y mayo de 2019[5].

La era de los datos

Métricas hay desde el origen del mundo digital. En 1995 cuando *La Nación* lanzó su versión digital, técnicamente ya se podía controlar la cantidad de visitas por nota. Sin embargo, no existía un nivel de customización de la información en base a la demanda como ocurrió en la última década: la extendida adopción de herramientas métricas genera una divergencia en la organización de las redacciones, una tensión entre lo que Boczkowski y Mitchelstein (2013) denominan "lógica de la profesión" (centrada en el predominio de los criterios editoriales tradicionales) y "lógica del mercado" (señalada por el reconocimiento de las preferencias de los consumidores, orientadas hacia los temas de asuntos no públicos).

Las métricas se incorporaron a la organización laboral de los periodistas de *La Nación* desde hace una década. El primer sistema de métricas (*click tracker*) permitía contabilizar el ratio de cliqueo en cada nota en el transcurso de una hora y en el acumulado del día (tipo rating), como así también el tiempo de lectura de la audiencia. Utilizado en primera instancia por algunos editores de lanacion.com, se extendió a redactores y diseñadores en 2011, con la llegada de los primeros editores SEO (*Search Engine Optimization*). El *chartbeat* y el *parcelity* (que comenzaron a utilizarse

[5] Se hicieron siete entrevistas a los siguientes perfiles: ingeniero de datos, redactores (2), editor SEO, director del Departamento de Desarrollo de Audiencia, coordinador de Redes Sociales y secretario de redacción general. Los nombres de redactores y editores se presentan bajo seudónimo.

en 2013 y 2015, respectivamente) miden en tiempo real la cantidad de visitas. Todas estas herramientas *analytics* se insertan directamente en el sistema de edición y publicación que utilizan en *lanacion.com,* el *Content Manager System* (CMS)[6].

Durante las entrevistas y observaciones de campo del primer estudio encontramos que los redactores y editores incorporaron cada vez más la lógica métrica a sus procesos de trabajo. Sin embargo, hubo diferentes reacciones ante la utilización de indicadores de consumo. Para algunos entrevistados se convirtió en un abuso de las mediciones, de la copia y pérdida de originalidad; de frivolización temática y de control sobre su trabajo, lo cual generó situaciones de estrés y frustración. Muchos reconocieron utilizar las métricas como trabajo prescripto, como se observa en los siguientes testimonios:

> *Llegó un momento en que el criterio del click tracker se blanqueó como criterio de "a partir de ahora te medimos con eso". Me pasó varias veces que me felicitaran porque mi columna rankeaba primera pero resultaba que no habían leído la nota. Y rankeaba porque tenía títulos atractivos; en un punto me adapté a esa lógica 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, como no medía, te la bancaban en la home sólo media hora. Imaginate cómo es para la presión de tu trabajo y tu ánimo laboral* [Laura, redactora][7];

> *Reconozco que estoy un poco pendiente del click; al principio no pensaba en función de las mediciones. Ahora, sí. Te da intriga y chusmeas a ver si rinden. También es muy frustrante, yo no miro ese dato con mis notas firmadas porque encima soy re larguera. Nos piden que las notas sean cada vez más cortas porque observan que la gente no lee todo, pero cuando haces una nota con producción es difícil reducirla a cinco párrafos* [Juliana, redactora][8];

Para un editor SEO, en cambio, la utilización de las métricas resulta fundamental para la producción diaria y la justifica, incluso, en términos de ocio:

---

[6] El CMS es un software que concentra y controla todo el proceso de gestión de la información, edición y publicación online.

[7] Entrevista personal realizada el 2 de mayo de 2013, Ciudad de Buenos Aires

[8] Entrevista personal realizada el 5 de abril de 2015, Ciudad de Buenos Aires

Se sabe cuántas notas hizo cada periodista por día, si rindieron o no. Incluso es una cosa medio lúdica: tu nota anduvo; tu nota, no. Al redactor que hace una nota más leída lo felicitás.

[Y si no es la más leída pero tiene producción, con fuentes, bien escrita?]

Y… es una lástima que hayas estado un mes trabajando en una nota que no funcionó. No me sirve. No es una buena nota [Manuel, editor SEO][9]

El editor admitió llevar registro de quién aporta una idea, cuánto escribe cada uno y cuánto rinde su nota. Cantidad y "éxito" medidos a partir de los sistemas de métricas, situación que se blanquea en el grupo y a la que el periodista refirió como "lúdica". Aquí, en cambio, se entiende que es un control a partir de la aplicación de las TIC (*código del trabajo*) y de un control directo y grupal (*código laboral*), en tanto las notas de ese redactor o redactora no rindieron en cantidad de clics. Todo esto sumado a que el total de los compañeros/as tienen acceso a esos datos, no sólo porque observan las métricas, sino porque se expone públicamente la productividad de cada integrante del grupo. ¿Por qué se genera tensión entre los/as periodistas cuando se cuantifica la producción? En parte está vinculado con los rasgos de las industrias culturales, el nivel de inserción de la cultura en la industria. Diseñar un auto implica primero elaborar un prototipo, es decir, llevar adelante una actividad a través de un modelo preestablecido y cuyo resultado puede anticiparse y las economías de tiempo medirse, más allá de algún error o falla inesperada. Producir un bien cultural, en cambio, implica un trabajo a priori predominantemente aleatorio.

Si bien el estudio no halló productividad en términos de output por horas de trabajo (cantidad de productos por hora trabajada), sí demostró la existencia de criterios cuantitativos de rendimiento de cada periodista que se registran, analizan y exponen. "Tuve varias reuniones con mis editores porque mi productividad estaba `baja´ y me mostraban los datos de las métricas"[10].

Por otro lado, muchos redactores y editores reconocieron sumar más horas de trabajo a las que por contrato les pagan para garantizar notas exitosas en volumen, actualización constante y producción propia. En muchos casos lo que primó fue "un saber ser", un comportamiento correcto del trabajador (*código laboral*). "Muchas veces

[9] Manuel, editor online. Primera entrevista personal realizada el 4 de octubre de 2015, Ciudad de Buenos Aires.

[10] Sebastián, ex redactor de lanacion.co, luego redactor de política en papel. Entrevista personal realizada el 9 de septiembre de 2013, CABA.

hice laburo fuera de mi horario de trabajo para poder cumplir con todo. Eso, obviamente, nadie te lo paga; ni siquiera te lo valoran", señala Blanca[11].

De todos modos, las reacciones de los trabajadores no son homogéneas. Sebastián, por ejemplo, le buscó la vuelta a la prescripción del clic al hacer notas que no le resultaran frustrantes pero que rindieran, en función de las visitas. Otros testimonios desnudan mayor rechazo y una afectación importante en su subjetividad:

> *Arriba [secretarios de redacción] me decían "quiero historias que midan, que la gente entre". Ahí te sentís no sólo que estas defraudando al lector porque se vendían cosas que adentro no encontrabas. Yo no quería hacer eso. Tampoco podía felicitar a los redactores por superar el millón de visitas porque esas estadísticas que te decían: entró un millón de personas pero sólo 20 segundos; a mí no me servía. Esa etapa como editor la sufrí muchísimo* [Rafael, ex redactor y editor]

Un patrón común y llamativo que se encontró, principalmente durante el periodo 2011-2013, fue la renuncia de muchos editores del online ante la decisión de incrementar el rol de las métricas, como así también el pedido de redactores (incluso jóvenes) de pasar de la web hacia la redacción papel. Entre los principales motivos mencionaron la lógica reinante de mensurar la producción.

Tu coeficiente beta

En 2013 la empresa mudó redacción y oficinas a Vicente López en un proceso que implicó mucho más que un desplazamiento físico/geográfico, ya que atravesó los procesos de organización del trabajo, cambios a nivel directivo[12] y del modelo de negocio para la web. En esa etapa de cambios -que La Nación definió en sus páginas como "proceso de transformación orientado a la generación de contenidos con visión digital"[13]-, se diseñó y se puso en marcha, en 2018, el sistema de *Scoring*, que

[11] Redactora online. Entrevista personal realizada el 17 de septiembre de 2015, CABA.

[12] En 2014 Carlos Guyot (ex Director de Arte y Director de Innovación) reemplazó a un periodista histórico en La Nación, Héctor D`Amico, en el cargo de Secretario General de Redacción. En 2017, Guyot renuncia al diario y es elegido José del Río, especializado en periodismo económico y de negocios. En febrero de 2019 el gerente general del diario, Guillermo Rivaben fue reemplazado por Francisco Seghezzo, uno de los impulsores del scoring.

[13] https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cambios-en-la-redaccion-de-la-nacion-nid2024507

estructura una lógica matemática y algorítmica de atribución del consumo, a diferencia de los sistemas de métricas utilizados anteriormente.

Un algoritmo procesa mucha información que brinda una probabilidad. Esa probabilidad es sintetizada dentro de un score. Pero como sostiene la matemática e investigadora Cathy O' Neil (2017), los modelos ignoran cierta información porque para crear un modelo, se deben hacer ciertas elecciones acerca de qué es importante incluir. Eso lleva a simplificar y, generalmente, los modelos de *scoring* eligen proxies que parecen estar vinculados con el éxito. Así lo considera también una de las redactoras entrevistadas:

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

El Modelo llamado "*Score"* (puntuación) de *La Nación* fue diseñado por programadores, ingenieros de datos del área técnica de Datos, del Departamento de Desarrollo de Audiencia y editores SEO. En noviembre de 2018, tras un año y medio de testeo, comenzó a aplicarse en los procesos de trabajo en la redacción. Se trata de una medida cuantificable, basada en 20 variables y cientos de combinaciones matemáticas, para medir la "calidad" del contenido que se publica en el sitio de La Nación (*lanacion.com*).

En la medición se determinan umbrales para cada contenido a partir de una representación gráfica de la distribución promedio de un grupo de datos (técnica conocida como "campana de Gauss"). Las principales combinaciones de variables diseñadas para el *Score* son: **Interés** (*Ratio de Cliqueo*); **Satisfacción** (Tiempo de consumo en relación al Tiempo "Teórico" de Consumo); **Nivel de Interacción del Usuario** (comentarios, *likes*, *share*) e **Índice de Conversión Digital** o **Eslabón Económico**.

Si bien durante el proceso de discusión de variables participaron redactores y editores porque, según Federico Pilkhoc, director de Audiencia "entendimos que había mucha resistencia a la medición exclusivamente basada en el *clickbait*", lo cierto es que el

Ratio de Cliqueo sigue siendo una de las dimensiones con mayor peso en el Modelo de *Scoring* de La Nación.

Así lo analiza el secretario general de redacción:

> *Llevándolo al palo el negocio esa variable es el "vi tu sí". Para el periodismo es el mejor negocio porque mi presión es el lector, la presión va a existir porque si hay un punto en que al lector no le interesa lo que hago… a quien le escribo? Hoy lo más difícil es sostener las estructuras que son grandes […] Y el desafío es que estamos entrando en la tercera etapa, que es la batalla del algoritmo, qué lugar va a tener de fondo la inteligencia artificial y qué lugar de fondo va a tener el editor, esa es la batalla que viene, desde mi rol cuál es mi límite al algoritmo. Desde el rol de un editor que compite por números, cuántas batallas voy a querer perder porque necesito comunicar esto; todavía estamos en una etapa donde los datos son no vinculantes* [José Del Río, secretario general de redacción][14]

Más aún, hay una variable que concentra cada vez más incidencia y que no se puso en discusión con los periodistas: es el Índice de Conversión Digital o Eslabón Económico, que mide, entre otros parámetros, qué contenidos y en base a cuáles autores –periodistas- un usuario inicia el proceso de pago y se suscribe. Es decir, cuando un usuario se choca con el paywall, si saca efectivamente la billetera es atribuible a la última nota que clickeó.

Monetizar, esa es la cuestión

El eslabón económico está estrechamente vinculado con el modelo de suscripción poroso (paywall) implementado por La Nación desde 2017. Los lectores no suscriptos tienen un límite de notas para acceder en forma gratuita. Ahora bien, aunque el secretario de redacción general anunció (primero en Twitter y después en el diario) que habían llegado a los 200.000 suscriptores[15], lo cierto es que esa cifra incluye a quienes ya eran clientes de Club La Nación (tarjeta de beneficios y descuentos), por lo cual ingresan automáticamente como suscriptores con acceso libre al contenido digital. De allí que a la tarjeta se la llame internamente como "el anabólico de La Nación". Los

[14] Entrevista personal realizada el 26 de abril de 2019, Vicente López.

[15] Ver: https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-nacion-es-el-primer-medio-argentino-en-llegar-a-200000-suscriptores-digitales-nid2253819

digitales puros o nuevos (es decir, aquellos que decidieron suscribirse sólo para acceder a lanacion.com), no alcanzan los 100.000[16].

Esa medición generó tensiones en la redacción por varias cuestiones: en primer lugar, se premia simbólicamente al periodista que "logra" sumar suscriptores. Al estilo lúdico del que hablaba Manuel, sobre el *clickbeat*, ahora se estimula "convertir suscriptores". Esa situación se expone públicamente en la redacción, donde además, se visualizan pantallas gigantes con los números en tiempo real: ranking de notas, por un lado, y nuevos lectores de pago digital, por otro.

De hecho en un momento intentaron un premio estímulo a la mejor nota rankeada de la semana, "duró poco pero lo probaron", cuenta Rafael (redactor). A la pregunta de si, además de recompensar hay "castigos", el periodista señaló: "el castigo es al que le dedicó horas y profesionalismo a una historia que ni siquiera se exhibe en la home porque lo único que importa es que mida"[17]. También lo reconoce Manuel, editor SEO:

> *Por ahí viene un secretario de redacción y te dice: tu nota convirtió a 6 suscriptores pero no sabemos bien de dónde sale ese número porque no nos llega el reporte como sí sucede con las otras variables. Tampoco creo que sea un número que podamos tomar tan seriamente porque una persona que se convierte viene de leer 10 notas, no una. Es como cuando un equipo gana 5 a 0, el quinto gol no es lo más importante. No me parece que sea tan decisiva esa última nota", señala Manuel* [editor][18].

Una de las dudas asociadas a los sistemas de *scoring,* en general, se vincula con la información opaca o incompleta para quien pasa por el tamiz de la puntuación. En el caso que aquí se analiza es complejo sintetizar la fórmula que determina la puntuación de cada autor o contenido. Tania, redactora en *La Nación* comenta lo siguiente:

> *Si pedís el balance de tu score, te lo brindan desglosado en sus variables (Satisfacción, Interés, Interacción) y con el coeficiente beta final. Sabemos si ese puntaje por columna o variable es bueno o malo respecto a las notas de tu misma sección, pero desconocemos cómo se llega a esa medición [Tania, redactora]*[19]

En sintonía, el director de Audiencia señala:

---

[16] Información brindada en la entrevista realizada por la autora al secretario general de redacción el día 26 de abril de 2019, Vicente López.
[17] Segunda entrevista realizada (vía Skype), el día 10 de abril de 2019.
[18] Segunda entrevista realizada, vía Skype, el día 15 de mayo de 2019.
[19] Entrevista realizada por la autora el 12 de febrero de 2019, vía telefónica.

> *La metodología es abierta. Conocen los componentes, más o menos la fórmula, no es un secreto, pero la cuenta es compleja como para medir y retener porque antes de la cuenta hay un procesamiento de datos, donde se excluye cierta información, por ejemplo los casos en que se superó tres veces el tiempo teórico. Ese procesamiento de datos, previo al cálculo, no lo conoce el autor [Federico, director de Desarrollo de Audiencia]*[20]

El motivo, explican desde *La Nación*, es que no se especule con la puntuación, "que haya un uso sano, que no identifiquen un patrón y toda nuestra producción vaya hacia allá", asegura el director de Audiencia. Sin embargo, para algunos periodistas hay una contradicción en esa postura:

> *Por un lado te dicen que no hay que producir en función del scoring, pero por otro lado ves que todo apunta ahí, se fomenta cada vez más, te colocan monitores en toda la redacción con el ranking de notas en tiempo real, con nombre y apellido del autor. Todos los días se abre la reunión de editores con una presentación a cargo del responsable del área. Se habla de lo que más rindió el día que pasó y lo que más está rindiendo en el inicio del día. También se "baja línea" y se sugiere hacer notas de acuerdo a lo que más se busca en Google o en las redes sociales [Rafael, redactor].*

El temor que sobrevuela en una redacción que se redujo en los últimos años[21], en un contexto económico complejo para la empresa, y del ecosistema mediático en general, es que esa evaluación de productividad se convierta en herramienta de justificación para despedir periodistas con poco *scoring*; como mecanismo de control en la negociación de retiros voluntarios o como disciplinamiento para el resto del personal.

Conclusiones

Con este artículo se buscó exponer cómo las métricas y, especialmente, el modelo de *scoring* propuesto por La Nación atraviesan en forma ubicua las rutinas productivas de editores y redactores online y se convirtieron no sólo en herramienta medular para

[20] Segunda entrevista realizada el 28 de febrero de 2019, vía Skype.

[21] Según la información brindada por delegados de La Nación, la empresa redujo la planta estable de periodistas, especialmente a partir de la apertura de retiros voluntarios. Sólo en el último año se redujo en un 10 por ciento la redacción. También fueron despedidos cien trabajadores de la planta de impresión a fines de enero de 2019. Sobre este último punto, ver más detalles en: https://www.iprofesional.com/actualidad/285785-diario-planta-impresion-Mas-de-100-despidos-en-La-Nacion-por-el-cierre-de-sus-talleres-graficos

observar patrones de los consumidores, sino de gestión para evaluar la productividad de los propios periodistas. Además de que se encuentra en estrecha vinculación con las estrategias de negocio de la empresa, a partir del lanzamiento del modelo pago de suscripción digital.

También nos propusimos presentar la mirada de los periodistas respecto al uso de las métricas y en qué medida los condiciona el control de productividad. Si bien hay divergencia en las respuestas sobre la presencia y aplicación en sus rutinas productivas, y falta profundizar el trabajo de campo respecto al modelo de *scoring*, muchos sostienen que la evaluación en base a las estadísticas les genera frustración, estrés y una carga mayor de trabajo porque ya no alcanza con escribir mucho, rápido y, al mismo tiempo, con creatividad. También hay que liderar el *scoring* de su sección y superar su propio puntaje. Es decir, se establecen mecanismos de control de trabajo en función de las tecnologías que se utilizan porque están insertas en el propio publicador y mecanismos de control laboral en función de lo que "deben ser" los periodistas.

El sistema algorítmico no es malo *per se*. Suena lógico que la empresa apueste a las "bondades" de las métricas y la ingeniería de datos, como lo hacen compañías de medios de otras partes del mundo en busca de un modelo de negocio exitoso. El problema es si se diseña con patrones sesgados, con objetivos opacos o para medir sólo en términos cuantitativos una profesión como el periodismo.

Vincular una nota o contenido, o más aún, vincular un sujeto-periodista a un patrón de éxito; compensar sólo las notas con mejor *scoring*; generar una suerte de "Gran Hermano" en la redacción, al menos condiciona el trabajo periodístico y "castiga" a quienes no se ajustan a ese molde. Le puede dar a las compañías una excusa para desechar a las personas que no encajan en ese universo matemático, además de tratar de predecir su productividad. Y si las métricas no son aún más sofisticadas y los controles más precisos, está más vinculado con el tamaño y tipo de empresa, con recursos económicos y de profesionales que no sobran al interior de un medio de comunicación, y en un contexto complejo para el bolsillo argentino, y menos con una actitud ética o nostálgica de lo que implica el periodismo como industria cultural.

En ese sentido, entendemos que el *Modelo de Scoring* se presenta como una fórmula productiva de la empresa. Y nos preguntamos: ¿lo es también como forma disruptiva de lo ideológico? Nuestro trabajo no alcanza para dar respuestas sobre este último aspecto pero sí se propone como disparador para su análisis porque entendemos que es relevante dar cuenta de la organización productiva y del trabajo, y sus

transformaciones en el contexto digital, en tanto esas relaciones conforman la base productiva en la que se desarrolla, luego, los contenidos que consumen los públicos.

En suma, observamos que métricas, matemática y algoritmos se incorporaron a las rutinas de los periodistas, no sin discusiones internas en la redacción, que giran en torno a dualidades como producción propia o contenido masivo; criterios noticiables o criterios comerciales; notas frívolas y clickeras o notas con "valor periodístico"; además de convertirse en medida de control del trabajo. Es decir, trastoca el sentido de la profesión, cómo piensan y sienten una actividad profesional que, aún en la era de la ciencia de los datos, presenta rasgos y procesos que son complejos de estandarizar y sintetizar en un *scoring*.

Bibliografía

Anderson, C.W. (2011). "Between Creative and Quantified Audiences: Web Metrics and Changing Patterns of Newswork in Local US Newsrooms". *Journalism* 12 (5): 550-566.

Anderson, C.W. (2013). *Rebuilding the News: Metropolitan Journalism in the Digital* Age. Philadelphia: Temple University Press.

Becerra, (2015): *De la concentración a la convergencia. Políticas de medios en Argentina y América latina*, Buenos Aires: Paidós.

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

Bijker, W. (2005). "Cómo y por qué es importante la tecnología*",* en *Revista Redes*, Nº 21, Vol. 11, mayo de 2005, Universidad Nacional de Quilmes.

Boczkowski, P. (2010). *News at work: Imitation in an age of information abundance,* Chicago: The University of Chicago Press.

Boczkowski, P. & **Anderson**, C. W. (ed.). 2017. *Remaking the news. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age,* Cambridge, MA: The MIT Press.

Boczkowski, P. & **Mitchelstein**, E. (2013). *The News Gap. When the Information Preferences of the Media and the Public Divergence*, Cambridge, MA: MIT Press.

Borrat, H. (1999) [1989]. *El periódico, actor político*. Barcelona: GG.

Coddington, M. (2015). "Clarifying Journalism's Quantitative Turn: A Typology for Evaluating Data Journalism, Computational Journalism and Computer-Assited Reporting". *Digital Journalism* 3 (3): 331-348. Disponible en: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21670811.2014.976400

Dantas, M. (2011). "Nueva etapa de la industria cultural: de la lógica fabril a los `jardines amurallados´" en *Revista Herramienta debate y crítica marxista*. Disponible en: http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-10/nueva-etapa-de-la-industria-cultural-de-la-logica-fabril-los-jardines-amurallados

Domingo, D., **Masip**, P. & **Costera Meijer**, I. (2014). "Tracing Digital News Networks. Towards and integrated framework of the dynamics of news production, circulation and use", in *Digital Journalism, Vol. 3, p 53-67.*

Feenberg, A. (2005). "Teoría crítica de la tecnología", en Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, Nº 5, Vol. 2, junio de 2005, Buenos Aires.

Flichy, P. (1980), *Las multinacionales del audiovisual*. Barcelona: Gustavo Gili.
Fuchs, C. (2014). *Digital Labour and Karl Marx*. NewYork: Routledger.
Fuchs, C. & **Mosco**, V. (2015) (ed). *Marx in the Age of Digital Capitalism*. Leiden, Boston: Brill Academic Pub.
Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las industrias creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido, en Bustamante, E. (ed) *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital.* Barcelona: Gedisa.
Getino, O. (2008). *El capital de la cultura. Las industrias culturales en la Argentina,* Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
Hesmondhalgh, D & **Baker** S. (2011), *Creative Labour. Media work in three cultural industries,* USA: Routledge.
López García, X., **Toural-Bran**, C. y **Rodríguez -Vázquez**, A. (2016). "Software, estadística y gestión de bases de datos en el perfil del periodista de datos", *El profesional de la información*, 2016, vol. 25, n. 2, pp. 286-294. Disponible en: https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2016.mar.16
Miège, B. (1989). *The capitalization of Cultural Production*. New York: Internation General.
Miège, B. (2006). "La concentración en las industrias culturales y mediáticas y los cambios en los contenidos". Disponible en: http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11357991/articulos/CIYC0606110155A.PDF
Mosco, V. (2009). La economía política de la comunicación. Reformulación y renovación, Barcelona: Editorial Bosch.
Mosco*, V. (2014). Cloud: Big Data in a Turbulent World. Paradigm Publishers.*
O`Connors*,* J. (2011). "Las industrias creativas y culturales: una historia crítica", en *Ekonomiaz* Nº 78.
O`Neil, C. 2017. *Weapons of Math Destruction. How big data increases inequality and threatens democracy*, Broadway Books: New York.
Retegui, L (2014). "Trabajo creativo, TIC y mecanismos de control en los procesos laborales en las industrias culturales. Un estudio de caso en Argentina" en *Global Media Journal México*, Vol. 11, Nº 22, pp 20-42. Disponible en: https://journals.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_EI/article/view/214
Retegui, L. (2017). Los procesos de organización del trabajo en la redacción de un diario. Un estudio a partir del diario La Nación, en el contexto digital (1995-2013). Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en: https://www.academia.edu/38973349/RETEGUI_Tesis_Doctorado
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, nº 12,* en edición noviembre 2012.
Roldán, M. (2012) "Trabajo Informático "Creativo", Códigos del Trabajo y Laboral, y Contextos Contemporáneos de Reestructuración Socioeconómica y Desarrollo. Reflexiones en la Argentina (2000s) presentado al 2012 Congress of the Latin American Studies Association, San Francisco, California, May 23-26, 2012.
Tremblay, G. (2011) "Industrias culturales, economía creativa y sociedad de la información", en Albornoz, L. (ed) *Poder, Medios y cultura. Una mirada crítica desde la Economía Política de la Comunicación,* Argentina: Paidós.
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.
Zallo, R. (2013). “Continuidades y rupturas entre comunicación analógica y digital: pensar las políticas públicas”. Conferencia magistral brindada en VIII Congreso Internacional ULEPICC. Bernal, 10 de julio de 2013. En Albornoz, L. y *et. al.* Primera edición. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2013. E-Book. ISBN: 978-987-558-266-8.