

La organización productiva de la radio en la convergencia digital

Análisis y clasificación de casos a partir de un estudio argentino

The productive organization of radio in digital convergence

Analysis and classification of cases from an Argentinean study

A organização produtiva do rádio na convergência digital

Análise e classificação de casos de um estudo argentino

Agustín Espada

Resumen

Este artículo trabaja sobre la organización de la producción de espacios digitales de emisoras de radio (online y tradicionales) en Argentina. Las labores de cobertura de redes sociales, redacción web, comercialización, programación y diseño, entre otras, se estudian como parte de un proceso productivo que se renueva en esta terminan de resolver la especificidad de las tareas digitales, en algunos casos los equipos conformados para cubrir estos espacios son amplios y con altos grados de especificidad, de criterios de trabajo y fórmulas de integración con los equipos de aire. En la mayor cantidad de emisoras estudiadas sucede lo contrario, es decir, las tareas se suman a los roles ya existentes. En este mismo modelo, sí se comprueba que los equipos de los proyectos nativos del digital son pequeños e integran todas las tareas en poco personal.

Palabras clave: Radio; Rutinas productivas; Modelo productivo; Roles; Trabajo; Convergencia digital.

>> **Informações adicionais:** Artigo submetido em 20 de julho de 2022 e aceito em 05 de dezembro de 2022.

>> **Como citar este texto:** ESPADA, Agustín Eduardo. La organización productiva de la radio en la convergencia digital: Análisis y clasificación de casos a partir de un estudio argentino. **Radiofonias – Revista de Estudos em Mídia Sonora**, Mariana-MG, v. 13, n. 03, p. 6-42, jan./abr. 2022.

Sobre o autor

Agustín Eduardo Espada

aeespada@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2002-6844>

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires, magíster en Industrias Culturales por la Universidad Nacional de Quilmes y licenciado en Comunicación por la misma Universidad. Actualmente dirige la Maestría en Industrias Culturales (UNQ) y es investigador del Centro de Investigación en Industrias Culturales y Espacio Público de la UNQ. Su trabajo de investigación analiza la adaptación de la industria radiofónica a la convergencia digital y el ecosistema de audio digital hablado.

Abstract

This article works on the organization of the production of digital spaces of radio stations (online and traditional) in Argentina. The tasks of coverage of social networks, web writing, marketing, programming and design, among others, are studied as part of a productive process that is renewed in this end to solve the specificity of digital tasks, in some cases the teams formed to cover these spaces are broad and with high degrees of specificity, work criteria and formulas for integration with the on-air teams. In most of the stations studied, the opposite happens, i.e., the tasks are added to the existing roles. In this same model, it is verified that the teams of the digital native projects are small and integrate all the tasks in few personnel.

Keywords: Radio; Productive routines; Productive model; Roles; Work; Digital convergence.

Resumo

Este artigo trata da organização da produção de espaços digitais para estações de rádio (on-line e tradicionais) na Argentina. As tarefas de cobertura de redes sociais, redação web, marketing, programação e design, entre outras, são estudadas como parte de um processo produtivo que se renova desta forma, e em alguns casos as equipes formadas para cobrir estes espaços são amplas e com alto grau de especificidade, critérios de trabalho e fórmulas de integração com as equipes de antena. Na maioria das estações estudadas, o oposto é verdadeiro, ou seja, as tarefas são acrescentadas às funções existentes. Neste mesmo modelo, as equipes de projetos nativos digitais são pequenas e integram todas as tarefas em um pequeno número de pessoas.

Palavras chave: Rádio; Rotinas produtivas; Modelo produtivo; Papéis; Trabalho; Convergência digital.

Introdução

Este artículo trabaja sobre la organización de la producción de espacios digitales de emisoras de radio (online y tradicionales) en Argentina. Esto implica estudiar los procesos de creación de contenidos y su comercialización así como las tareas que estos procesos implican. Las labores de cobertura de redes

sociales, redacción web, comercialización, programación y diseño, entre otras, se estudian como parte de un proceso productivo que se renueva en esta fase de la radio convergente.

Este texto busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se organiza la producción y comercialización digital de los casos estudiados? El objetivo que busca cubrir esta pregunta es detallar y caracterizar las estructuras productivas de las emisoras, su grado de inserción en la estructura general, sus rutinas y roles. Para eso, este capítulo se organiza de la siguiente manera.

El primer aspecto a estudiar de este proceso productivo es el tipo de tareas y roles que se cubren con esos puestos laborales. A continuación, se analizan las estructuras de las redacciones que se encontraron en los casos estudiados. Además, se estudia el proceso de organización y relaciones internas en esas redacciones que centralizan las tareas digitales.

Luego, se analizan los criterios y objetivos de los trabajos digitales, tanto para la producción de contenidos como para la comercialización. En este punto resultan importantes las voces de los jefes, jefas, encargados, encargadas, coordinadores, coordinadoras o directores y directoras –según el caso- de comercialización y producto digital. En el cierre se trabaja con la forma de integrar estas tareas y roles digitales con los equipos de producción y comercialización de aire. El tipo de relación y el nivel de integración funcionan así como aspectos muy importantes para definir el correcto funcionamiento de estas áreas y el cumplimiento de objetivos.

Marco teórico

Este artículo trabaja en el análisis de la evolución del modelo productivo radiofónico entendido como la conjunción de unos roles, unas rutinas y una organización que dan forma al proceso de producción. Esa definición volverá aprehensible la importancia de su organización para el capital participante. Éste se define por la conjunción de un proceso de trabajo y otro de valorización del capital que comienza en la transformación de las materias primas y culmina con

la llegada al consumidor (Zallo, 1992).

El proceso de trabajo es entendido en aquí como “una actividad orientada a un fin para la producción de valores de uso y la utilización de la naturaleza para satisfacer las necesidades humanas” (Marx, 1999). La dificultad que supone la incorporación del trabajo creativo en este proceso radica en la imposibilidad de otorgarle un valor de cambio. Se trata de un trabajo vivo (Dantas, 2011) con altos índices de aleatoriedad, la realización de prototipos supone errores y su éxito depende del talento del autor, ese es su valor de uso. Otro rasgo que vuelve imposible el control total sobre este tipo de trabajo es su atemporalidad (como se verá más adelante, también se convierte en un arma de doble filo para el trabajador).

Novick (2000) define la organización del proceso productivo como el “conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción” en una empresa en un momento histórico, social, político y económico, determinado. Para la autora, no es suficiente analizar cómo se estructura y desarrolla la labor en el lugar de trabajo sino que se debe incluir también un análisis macro de las relaciones laborales, las condiciones de contratación, la situación del mercado y, también, la división laboral entre personas y máquinas.

La organización del trabajo y sus formas manifiestan la búsqueda del empresario capitalista de asegurarse el rendimiento de la fuerza de trabajo (creativo o técnico) comprada en el mercado. De esta forma, la organización se impone a través de las reglas y normas que componen códigos (Xhardez, 2012). Las rutinas forman parte de la organización del proceso productivo. Éstas definen pautas de comportamiento y de realización de tareas dentro de éste en condiciones materiales y técnicas. Estas rutinas son incorporadas a través de la repetición y el acostumbramiento de un rol en este proceso que vuelve “natural” su reproducción (Carboni, 2015).

El modelo productivo radiofónico se organiza sobre productos: el programa y la programación. Como se dijo en líneas anteriores, las industrias culturales de emisión continua utilizan la programación como forma de

valorización del capital invertido a través de la venta e inserción de espacios publicitarios en distintos espacios de la misma (Hendy, 2000:11).

La producción radiofónica fue ampliamente trabajada y estudiada por diversos autores. Puede ser entendida como un proceso de tratamiento y transformación de recursos materiales e inmateriales en una nueva realidad o bien. Amoedo (2002) señala que el objetivo de este proceso productivo es la creación de mensajes radiofónicos, es decir, que respeten las particularidades del lenguaje, tengan al sonido como soporte y sean, obviamente, mediados técnicamente. Entonces, los recursos materiales e inmateriales son manipulados técnica y creativamente para producir contenidos sonoros con significados e implicancias tanto estéticas como semánticas (Gutiérrez y Perona, 2002).

Estas definiciones y conceptualizaciones del proceso productivo radiofónico marcan la importancia y no exclusividad que tienen en él las labores técnicas y las creativas. El trabajo en equipo y simultáneo de roles técnicos-operativos junto a los artísticos y de "ideación" de las estéticas y semánticas son mutuamente necesarios para la planificación, organización, diseño y ejecución del proceso (Martínez Costa, 2011).

La unidad productiva de la radio es el programa mientras la programación es la unidad que organiza el proceso de valorización y trabajo a través de la agrupación de los programas. Las fases que conforman su elaboración son tres: pre-producción, producción propiamente dicha y post-producción. El foco del trabajo y de roles laborales están puestos en las primeras dos fases (Araya Rivera, 2006). El costo de inversión bajo en relación a las otras dos industrias de medios tradicionales (prensa y televisión) con el que la radio cuenta (en especial en su versión FM) hace que participen de ella distintos tipos de actores. Emisoras públicas, privadas comerciales y privadas no comerciales de distintos tamaños y alcances forman parte de la amplia diversidad de emisores participantes en esta industria. Así, se entienden que existen diferentes tipos de realidades económicas en la conformación de equipos de trabajo. En este caso

se trabajará con grandes emisores privados y públicos, aunque no se desconoce la existencia de otras realidades.

Más allá de estas divisiones tajantes realizadas en el plano del análisis teórico, la influencia los avances de las tecnologías de la información y la comunicación para las empresas de medios producen históricamente la eliminación de barreras tajantes. Así, los trabajos técnicos y creativos se mezclan en la polivalencia buscada por gestores. En muchos casos, los roles técnicos y sus tareas son incorporados por trabajadores artísticos al mismo tiempo que los trabajadores del primer sector incorporan conocimientos y responsabilidades en el proceso creativo. Esto se produce en paralelo a la incorporación de equipamientos y programas informáticos que absorben tareas al tiempo que generan nuevas capacidades (técnicas y creativas) (Bergés y De Mateo, 2009).

Estrategia metodológica

El trabajo incluye el estudio de una muestra-recorte de emisoras y actores radiofónicos de distintas ciudades argentinas: Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza. Además, incluye emisoras tradicionales de AM y de FM y emisoras exclusivamente online. La muestra, entonces, incluye 30 casos de estudio.

Cuadro 1 - Casos de estudio

Caso	Tecnología	Ciudad	Tipo de programación
Mitre	AM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
La Red	AM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
Radio 10	AM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
La 750	AM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
Nacional	AM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
Continental	AM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
Cadena 3	AM	Córdoba	Hablada/Informativa
LV10	AM	Mendoza	Hablada/Informativa
Nihuil	AM	Mendoza	Hablada/Informativa
Radio 2	AM	Rosario	Hablada/Informativa
La 100	FM	Buenos Aires	Hablada/Entretenimiento
Pop	FM	Buenos Aires	Hablada/Entretenimiento

Metro	FM	Buenos Aires	Hablada/Entretenimiento
Aspen	FM	Buenos Aires	Musical
Los 40	FM	Buenos Aires	Musical
Mega	FM	Buenos Aires	Musical
Radio Con Vos	FM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
Vorterix	FM	Buenos Aires	Hablada/Entretenimiento
Oktubre	FM	Buenos Aires	Musical
Club 947	FM	Buenos Aires	Hablada/Informativa
Gamba	FM	Córdoba	Hablada/Entretenimiento
La Popular	FM	Córdoba	Musical
Estación del Sol	FM	Mendoza	Hablada/Entretenimiento
FM Vida	FM	Rosario	Musical
Radiofónica	FM	Rosario	Hablada/Entretenimiento
Boing	FM	Rosario	Hablada/Entretenimiento
Congo	Online	Buenos Aires	Hablada/Entretenimiento
El Destape	Online	Buenos Aires	Hablada/Informativa
FutuRock	Online	Buenos Aires	Hablada/Informativa
Comunidad Fan	Online	Rosario	Hablada/Entretenimiento

La pregunta que guía el trabajo en este artículo es la siguiente: ¿Cómo se organiza la producción y comercialización digital de estos proyectos? Y el objetivo de este trabajo consiste en detallar y caracterizar las estructuras productivas de estos actores, su grado de inserción en la estructura general, sus rutinas y roles.

Esto parte de una hipótesis de trabajo que indica que los radiodifusores tradicionales aún no resuelven la especificidad de las tareas digitales y las redistribuyen en los integrantes de los equipos tradicionales. Como contraparte, los proyectos exclusivamente digitales carecen de profesionalización en algunas áreas aunque todos los integrantes de los equipos hacen todo con pocas especificidades.

Para generar la dimensión de análisis “modelo productivo” se toman los trabajos de Petit Torres (2013), Araya Rivera (2006), López Vidales y Ortíz Sobrino (2011), López (2012), Rodríguez Pallares (2016) y Martínez-Costa

(2011). Otros trabajos utilizados como referencia pese a no trabajar sobre la industria radiofónica son los de Lorena Retegui (2017) y Ornela Carboni (2015) que investigan las transformaciones de las rutinas productivas en gráfica y en audiovisual.

Cuadro 2 - Variables de análisis del modelo productivo

Modelo Productivo	Cantidad de trabajadores	Redes	La integración de los trabajos y tareas digitales en los procesos de trabajo tradicionales (Luzón Fernández, 2017; Martínez Costa, Amoedo y Moreno, 2012; Martínez Costa, 2011) para evaluar el grado de sinergia y de adaptación de estos modelos al nuevo entorno. La polivalencia de los trabajadores (García Lastra, 2012; López, 2012; Ortíz Sobrino, 2012) es otro concepto desde el abordaje de las rutinas productivas que se incorpora a esta variable así como también la ampliación de las disciplinas con las que deben contar los equipos de trabajo (López Vidales y Ortíz Sobrino, 2011; Ortíz Sobrino, 2011).
		Web	
		Comercial	
		Video	
		Multitasking	
	Roles productivos	Dirección	
		Edición	
		Publicación	
		Redacción	
		Diseño gráfico	
		Filmación	
		Gestión de archivo	
		Venta publicitaria	
	Criterios de publicación	Programación publicitaria	
		Criterio de cobertura	
	Relación con equipo de aire	Objetivo de la cobertura	
		Community manager	
		Redactor web	
	Lugar de trabajo	Equipo de video	

Así, la variable "modelo productivo" se divide en cinco dimensiones.

"Cantidad de trabajadores": se realiza un análisis cuantitativo de la cantidad de personas que ocupan tareas en cuatro áreas relacionadas con la producción digital (redes sociales, web, comercial y video) y cuántas realizan tareas para más de una.

"Roles productivos": de acuerdo a la bibliografía, son los que se deben cubrir o surgen para realizar las tareas relacionadas a lo digital en emisoras de radio.

"Criterios de publicación de contenidos": criterios y objetivos de las coberturas y la producción

"Relación que existe entre los equipos tradicionales de producción de aire": analiza la convivencia con los roles de community manager, redactores

webs y producción de videos. A través de esta última dimensión se busca indagar en la organicidad e integración de los procesos productivos digitales en la producción general.

Para la variable de análisis "modelo productivo" este trabajo toma como conceptos claves del análisis la integración de los trabajos y tareas digitales en los procesos de trabajo tradicionales (Luzón Fernández, 2017; Martínez Costa, Amoedo y Moreno, 2012; Martínez Costa, 2011) para evaluar el grado de sinergia y de adaptación de estos modelos al nuevo entorno. La polivalencia de los trabajadores (García Lastra, 2012; López, 2012; Ortíz Sobrino, 2012) es otro concepto desde el abordaje de las rutinas productivas que se incorpora a esta variable así como también la ampliación de las disciplinas con las que deben contar los equipos de trabajo radiofónicos (López Vidales y Ortíz Sobrino, 2011; Ortíz Sobrino, 2011).

Los casos trabajados y analizados fueron clasificados en las siguientes categorías de acuerdo a la bibliografía existente y a otros estudios similares:

Precario: En este modelo productivo hay tareas que no están cubiertas en los equipos, tareas que se solapan con otras existentes en los equipos de audio y pocas personas que trabajen en diseñar y ejecutar estrategias digitales.

Especializado: Este modelo productivo tiene roles y tareas cubiertas pero todas por fuera de los equipos tradicionales de aire. Tanto en comercial como en producción y gestión, existen apartados digitales que no combinan con los tradicionales-analógicos.

Integrado: Estos modelos son los que combinan integración con especialización. Las tareas de redes sociales y carga de contenidos forman parte de las tareas de producción de los equipos de aire. Las áreas de gestión pueden estar separadas pero las de ejecución trabajan en conjuntos con áreas específicas (como video, diseño gráfico, programación, etc.).

El trabajo de investigación consistió en observaciones participantes en organizaciones productivas y 48 entrevistas de campo con distintos responsables, gestores y trabajadores de los casos de estudio. Esta tarea se

realizó entre agosto de 2019 y marzo de 2020 y la gran mayoría de las mismas se realizaron de forma presencial. En pocos casos se realizaron a distancia y por teléfono. Cada una de estas entrevistas fue pre-producida para cubrir distintas áreas de interés para esta tesis de acuerdo a los roles y actividades desarrollados por los entrevistados.

Cuadro 3 - Listado de entrevistados

	Entrevistado	Cargo	Fecha
Radio Mitre - La 100	Rubén Corda	Director General Radio Mitre S.A.	21/10/2019
	Mercedes Alegre	Jefa de Inteligencia Comercial	20/12/2019
	Rodrigo Picotti	Coordinador de Contenidos Digitales Radio Mitre	20/12/2019
Radio 10 - Mega – Pop	Martín Correa	Coordinador Redes Sociales Indalo Radios	14/11/2019
	Guido Lenci	Gerente Comercial Multiplataforma	8/10/2019
AM 750 - FM Octubre - Club 947	Ana Soffietto	Manager de Producto Digital Grupo Octubre Radios	17/10/2019
FM Metro 95.1	Marcelo Bakalian	Gerente de Marketing	3/10/2019
	Adrián Montesanto	Director Contenidos Digitales	20/11/2019
	Juan Ignacio Saredo	Director Comercial Digital	21/11/2019
La Red	Santiago Cantenys	Director General Radio La Red	15/11/2019
	Aníbal Díaz	Gerente Comercial Multiplataforma	3/12/2019
Los 40 - Aspen – Continental	Pablo Glattstein	Director General Albavisión Radios	10/10/2019
	Martín De Angelis	Gerente de Tecnología y Transformación Digital PRISA	16/11/2019
Radio Nacional	Martín Biblióni	Jefe de Redacción Digital	13/11/2019
	Diego Mintz	Jefe de Producción de Podcast	15/10/2019
Radio Con Vos	Pablo Zanotto	Jefe Contenidos Digitales	24/10/2019
Vorterix	Mario Pergolini	Accionista y Director General Vorterix Media	23/10/2019
	Analia Tiévoli	Gerente Comercial	21/11/2019
	Fernando Cordara	Gerente Contenidos Digitales	13/11/2019

Cadena 3 - FM La Popu	Guillermo Chialvo	Director General Cadena 3	6/9/2019
	Maxi Tell	Jefe Contenidos Digitales	14/09/2019
FM Gamba	Gastón Fernández	Gerente de Radios Grupo Gamba	4/9/2019
LV10 y FM Estación del Sol	Gustavo Bastías	Gerente de radios Grupo Radios de Cuyo	26/11/2019
Radio Nihuil	Carlos Martin	Gerente de Marketing Radios Grupo UNO	27/11/2019
LT2 y FM Vida	Ignacio Méndez	Accionista y Gerente de Programación Televisión Litoral	4/12/2019
FM Radiofónica y FM Boing	Edmundo Díaz de Lezama	Accionista y Director Grupo Radiofónica	27/11/2019
El Destape Radio	Mariano Mogni	Director General	11/10/2019
Congo FM	Clemente Cancela	Director General	22/10/2019
	Facundo Soler	Encargado de redes sociales	3/12/2019
FutuRock	Federico Vázquez	Director General	14/10/2019
Comunidad Fan	Jorge Apezteguía	Accionista y Director	19/12/2019
Parque FM	Alan Porcel	Director	6/9/2019
	Guido Padín	Director	6/9/2019
Posta	Luciano Banhero	Accionista y Director de Producción	16/10/2019
	Diego Dellagostino	Accionista y Jefe de comercialización	3/12/2019
La Nación Podcast	Ricardo Sametband	Encargado de podcast	1/10/2019
Anfibia Podcast	Tomás Perez Vizzón	Encargado de podcast	19/10/2019
Los Andes Podcast	Leonardo Rearte	Encargado de podcast	7/11/2019
La Voz Podcast	Juan Carlos Simo	Encargado de podcast	
Wetoker	Carolina Carcavallo	Directora	9/10/2020
Otras entrevistas	Horacio Fraccione	Director Agencia Mediamax	16/11/2019
	Diego Gras	Ejecutivo de Ventas AudioAd	4/12/2019
	Mariano Pagella	Productor Adonde Media Podcast	22/9/2019
	Ariel Tiferes	Encargado de podcast A24	23/9/2019
	Paulo Chullmir	Gerente de Producto Digital TN	10/10/2019
	Gonzalo Alonso	Director Agencia AudioEngage	6/12/2019

	Mariano Ruiz	Director de Radio Research en Kantar Ibope Media	8/12/2019
	Guillermo Narvaja	Director y creador RadioCut	10/6/2019

A partir de esto, se procedió a completar grillas de análisis comparativo y de clasificación de cada uno de los casos estudiados.

Desarrollo

Cantidad de trabajos y equipos

No todas las tareas de producción son incorporadas a los equipos estables de las radios. La participación de agencias de marketing, producción de video y gestión de redes sociales en el modelo productivo digital de la radio agrega complejidad a la dirección de estos proyectos al tiempo que limita las capacidades productivas en ciertos aspectos.

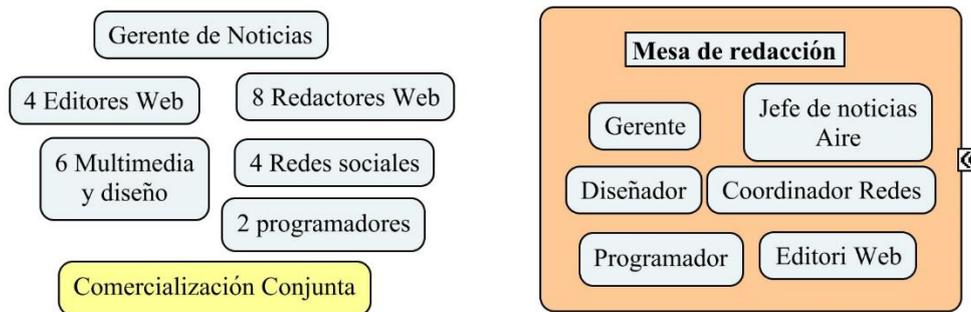
Como se pudo ver en el apartado anterior, existe una gran disparidad en la cobertura de roles entre los casos estudiados. Esta disparidad también se refleja en las estructuras y en la cantidad de personas que componen los departamentos digitales de las radios. Uno de los casos con mayor tamaño de redacción digital es el de Cadena 3. Esta redacción trabaja casi exclusivamente para la emisora de AM del grupo, homónima, mientras las emisoras de FM (Córdoba y La Popu) no cuentan con el mismo volumen de trabajo ni de cobertura.

La estructura de la redacción digital de Cadena 3 está completamente integrada con el equipo de producción de aire pero con roles y tareas específicas.

Los editores y coordinadores digitales se encuentran bajo el paraguas del Gerente de Noticias de la radio que es el que tiene el mando periodístico. Sin embargo, en la estructura y proceso de trabajo de la redacción digital existe una instancia diaria que es la reunión de redacción donde la mesa es compartida por el gerente de noticias, el jefe de producción de aire y roles productivos provenientes del digital (redacción, redes, programación, diseño). En esta

instancia de coordinación se construyen acuerdos y se sistematizan procesos de trabajo integrados.

Cuadro 4 - Redacción digital de Cadena 3



Fuente: Elaboración propia

Máximo Tell es el Coordinador de Redes Sociales de Cadena 3 y explica que el trabajo de redacción integrada permite generar contenidos híbridos con mayor fluidez, menos tiempo y una centralización de los criterios editoriales, artísticos y periodísticos de la marca-emisora. Existe, en Cadena 3, la especificidad de funciones digitales pero dentro de un ámbito laboral compartido donde la radio se transforma en el cerebro del sistema. De esa manera, la producción híbrida, integrada y amalgamada permite que el oyente/lector/usuario encuentre el lenguaje de Cadena 3 en todos los soportes y formatos, según Tell.¹

El corazón del sistema de Cadena 3 es la “Coordinación Transmedia de Anticipación” (CTA). Según Tell, gracias a este proceso, el departamento digital puede participar del aire de la radio con iniciativas propias registradas en redes. Del mismo modo, con el estudio de aire como corazón y centro gravitacional de esa redacción integrada, tanto redes como redacción web pueden participar de reuniones de producción y trabajar de manera anticipada los temas del día en determinados programas. A través de la CTA, Cadena 3 busca entender las tendencias temáticas de las redes para llevarlas a la radio así como transformar

¹ Entrevista a Máximo Tell, Coordinador de Redes Sociales de Cadena 3, realizada el 14 de septiembre de 2020.

los contenidos de la radio en tendencias digitales.²

La redacción digital más grande entre los casos estudiados es la de Radio Mitre y La 100 (CienRadios). En este caso se destacan diferentes situaciones. Nuevamente la estructura de contenidos digitales se encuentra bajo el área de contenidos de toda la radio (y todas las radios). Existen coordinaciones para cada una de las radios, para la web genérica de CienRadios y para las verticales de contenidos de cada una de las figuras de las radios. Además de esta estructura, existe una base de trabajadores sobre sistemas, experiencia de usuario, audiovisual y diseño que trabajan transversalmente para todas las áreas. En total se pueden contabilizar unos 25 trabajadores para web y redes entre los distintos proyectos o productos digitales.

Cuadro 5 - Redacción digital de La 100 y Radio Mitre



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el caso de Radio Mitre y La 100 se destaca la conformación de una estructura específica para la comercialización digital. Mercedes Alegre es la Jefa de Inteligencia Comercial y encabeza los negocios digitales. Su equipo se encuentra compuesto por tres ejecutivos que trabajan exclusivamente para campañas publicitarias digitales (redes, web y acciones especiales) mientras también coordina el trabajo que hacen para el digital los ejecutivos de venta "tradicionales". Así, el trabajo de comercialización digital se encuentra repartido en todo el equipo comercial pero tiene un presupuesto y

² Ibídem.

cargos específicos por debajo de la cabeza de Alegre. Como sucede con producto o contenidos, en comercial también se necesitó el desarrollo de una expertise y la combinación de perfiles analógicos con tradicionales no siempre funcionó, cuenta Alegre. Además, para el desarrollo y crecimiento de la pauta digital fue fundamental el refuerzo del objetivo a través de una duplicación de las comisiones de ventas para los vendedores digitales.³

Distinto a los casos de Cadena 3 y Radio Mitre es el del Grupo Indalo y el departamento digital para sus radios. Es, por estructura y pertenencia económica, uno de los tres casos de estudio más grandes pero el que menor cantidad de recursos destina para la producción y comercialización de sus productos digitales. Como puede verse en el gráfico que sigue, la dirección y coordinación de los contenidos para estas plataformas está integrado en el rol de comunicación externa y marketing de las radios. De allí se desprende un equipo muy reducido de coordinación y trabajo para redes sociales que incluye a tres gestores, un coordinador y un equipo audiovisual. Estas cinco personas trabajan para las cuatro emisoras del grupo de manera intercambiada. Solo existe dedicación exclusiva para uno de los gestores de redes sociales que trabaja de manera exclusiva para Radio 10. El resto de los puestos no tienen una tarea determinada para alguna de las otras radios.

Cuadro 6 - Redacción digital de Radio 10, Pop y Mega



Fuente: Elaboración propia

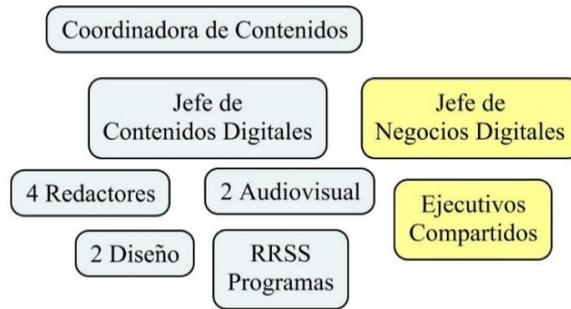
El caso de Radio La Red es muy similar al de las emisoras del Grupo

³ Entrevista a Mercedes Alegre, Jefa de Inteligencia Comercial de Radio Mitre, realizada el 20 de diciembre de 2019.

Indalo. Existen dos personas que se encargan de las redes sociales, con participación de productores de los programas que salen al aire. Además, los trabajos de diseño y audiovisuales son compartidos con los equipos de marketing de la empresa (que además incluye canales de televisión y portales de noticias digitales). No existen cargos específicos de dirección o coordinación de productos online así como tampoco alguien que trabaje exclusivamente para la web. Los equipos de comercialización también son integrados y compartidos. Sin embargo, en este caso, la integración es mucho más amplia: la venta publicitaria se realiza en equipos de ejecutivos que integran encargados de televisión, radio y digital.

El caso de Radio Metro se incluye entre los híbridos de los casos que esta tesis estudia. Así, se encuentra que existen cabezas de contenidos y negocios digitales pero los roles de ejecución y producción son combinados. Aquí, los trabajos específicos están ligados al diseño (multimedia, programación y experiencia de usuario) así como también encargados de análisis de datos y sostenimiento técnico. A eso debe sumarse un editor de video y dos redactores. Marcelo Bakalian, Gerente de Marketing de Metro, vuelve a hacer referencia al trabajador "multitasking" y de versatilidad al momento del trabajo. El foco de su trabajo está puesto en la mejora de los procesos para agilizarlos, habilitar la improvisación y facilitar la toma de decisiones. De esta manera, el trabajo de diseñadores (tanto gráficos como webs) está en generar las condiciones materiales y estructurales para que los roles de producción tengan un proceso más amigable y simple. En ese proceso se combinan redactores webs y gestores de redes sociales que forman parte de los equipos de aire de cada uno de los programas.

Cuadro 7 - Redacción digital de Radio Metro



Fuente: Elaboración propia

El caso de la AM 750, FM Octubre y Club 947, pertenecientes al Grupo Octubre, muestra, nuevamente, una combinación de roles productivos exclusivos y otros integrados a los equipos de aire. En este caso, los gestores de redes sociales se encuentran por fuera de los equipos de aire así como los roles de programación y diseño. Sin embargo, estructuras que “brindan servicios” a los productos tradicionales se encuentran integrados en mesas de trabajo que asisten, principalmente, al diario Página 12. Los roles de comunicación audiovisual, marketing, experiencia de usuario y estudio de audiencias son combinados. La comercialización también es compartida.

Cuadro 8 - Redacción digital de AM 750, FM Octubre y Club 947



Fuente: Elaboración propia

El caso de Radio Nacional es de los más amplios en materia de producción de contenidos. Si bien no existe el rol de coordinador o director de productos digitales, sí existe una redacción. Allí se ubican dos editores web, nueve

redactores, ocho gestores de redes sociales y un equipo de producción multimedia y diseño integrado por cuatro personas. Si a estos roles se suma el encargado de editar, producir y distribuir podcast y su equipo part-time de dos personas, la estructura totaliza 26 personas que se encargan exclusivamente de dar seguimiento periodístico a la emisora AM 870.

Cuadro 9 - Redacción digital de Radio Nacional



Fuente: Elaboración propia

El último de los casos de estudio que cuenta con una redacción digital o un equipo dedicado a la producción y comercialización de plataformas online es Vorterix. Este caso se destaca por el tamaño de su equipo audiovisual. Como es de esperarse para una emisora que transmite en video las 24hs del día y realiza transmisiones de shows en vivo fuera de los estudios, este equipo es multifacético. Las siete personas que lo componen combinan tareas de operación de cámaras con edición, dirección, diseños de croma y transmisiones en vivo de acuerdo a Cristian Riutort, Jefe del equipo audiovisual.⁴

Además, se destaca la figura de un “Director de Medios Integrados” que es la cabeza de una redacción compuesta por ocho personas que, como se vio en el apartado anterior, combinan tareas para la web y las redes sociales.

Cuadro 10 - Redacción digital de Vorterix

⁴ Entrevista a Cristian Riutort, Director de Cámaras de Vorterix, realizada el 29 de abril de 2016.



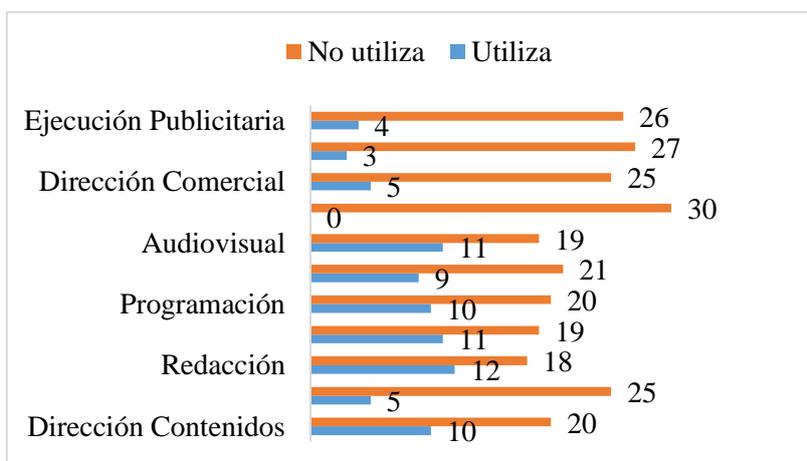
Fuente: Elaboración propia

Más allá de los roles productivos, el equipo comercial de Vorterix se encuentra integrado por ejecutivos mixtos o multiplataformas. Un solo integrante tiene el rol de encargarse de los “nuevos negocios” pero el sistema de comercialización y la mixtura de plataformas que participan desde el modelo de producción hace que todo forme parte de una misma estructura.

Roles productivos

Uno de los primeros aspectos para analizar la organización de la producción (tanto de contenidos como comercial) de los casos de estudio es el tipo de trabajos o roles que se cubren en los esquemas digitales. En el siguiente cuadro se grafica qué roles se cubren en los 30 casos de emisoras estudiados. Como puede verse, los roles relacionados a la producción de contenidos y cobertura de redes sociales son mucho más cubiertos que los relacionados con la comercialización. Allí se puede encontrar una potencial explicación a la baja relevancia que tienen las plataformas digitales en el negocio radiofónico. La ausencia de ejecutivos específicos no es el indicador más relevante ya que este aspecto puede suplirse con la comercialización conjunta. Pero sí se destaca que no se cubren roles relacionados con la visión estratégica de la comercialización digital de las radios. Tanto los roles de dirección como de inteligencia comercial están ausentes en la mayor cantidad de los casos. Los casos de Vorterix, La 100 y Mitre, Continental y Los 40 y Metro son los que se destacan por su estructura comercial.

Cuadro 11 - Cobertura de roles en los casos de estudio (30 en total)



Fuente: Elaboración Propia

Ruben Corda, director de Radio Mitre, explicó que más allá de casos y rubros que se pueden cubrir con personas que “vienen del aire”, la gestión digital tiene roles específicos que no pueden asignarse a personas con las que una empresa de radio ya cuenta. Experiencia de usuario, SEO, gestión de tráfico, desarrollo de video y análisis de datos son algunas de las posiciones donde no resulta del todo acertado “reconvertir” trabajadores, según su perspectiva.⁵

Así como los analistas de SEO, la experiencia de usuario y la programación de un sitio web, la AM 750 cuenta con un rol que no se encuentra en otros casos que es la Jefatura de Producto Digital. Ana Sofietto es la encargada de cubrir ese puesto y explica su naturaleza y función dentro de un medio digital como “cualquier cosa que incluya a los medios de desarrollo de contenido editorial y necesite además una intervención digital”.⁶

Sofietto también destaca que la posición implica la centralización de un conjunto de tareas de gestión, producción y creación que en la mayor parte de las empresas de medios en Argentina se encuentran descentralizadas y sin conversación entre ellas. Específicamente, relata una larga tradición en medios de separar al departamento de tecnología del editorial y su tarea para reunir ambos mundos en “producto”.⁷

⁵ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

⁶ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

⁷ *Ibidem*.

Tanto en Mitre como en la AM 750 existen las “mesas de audiencias”. En este sentido, Sofietto comentó que allí se trabaja la definición del público objetivo y se dan las estrategias para llegar a ellos de acuerdo a los contenidos. En ese equipo se definen las formas de titular, las imágenes, los horarios de publicación, formatos de distribución, etc.

Uno de los rasgos destacables, entonces, del trabajo digital al que recurren las emisoras es el trabajo de investigación e indagación en los usos de los usuarios de sus sitios y aplicaciones. Desarrolladores, marketing y jefes de contenidos trabajan en mejorar la experiencia, visibilidad, accesibilidad y cantidad de visitas de los productos online de las radios.

En materia de contenidos el panorama es algo diferente. En buena parte de los casos estudiados existen personas que se encargan exclusivamente de trabajos de redacción para el sitio web y también de cobertura para las distintas redes sociales de las emisoras. Pero además resulta muy relevante encontrar cobertura de puestos ajenos al lenguaje radiofónico más específico: buena parte de los casos estudiados incluyen en sus equipos digitales roles de diseño gráfico y cobertura audiovisual (fotos y videos). Por otro lado, solo los casos de redacciones digitales más importantes en estructura y cantidad de trabajadores cuentan con cobertura en el rol de editor web (Radio Nacional, Mitre y La 100, Cadena 3).

Un último aspecto a destacar de los roles cubiertos es la nula inclusión de trabajadores que se encarguen de la gestión del archivo o la gestión de los contenidos que se producen en las emisoras. Con el gran caudal de contenido periodístico y de entretenimiento que producen estas usinas que están encendidas las 24hs, para las emisoras no resulta importante la inclusión de una persona que se encargue de poner en valor lo ya generado, de simplificar procesos para no duplicar contenidos así como tampoco reproducirlos.

Fernando Cordara, Jefe de Contenidos Digitales de Vorterix, también destaca la necesidad de pensar los roles productivos de digital de manera integrada. Para este caso, el director comenta la necesidad de buscar personas,

comunicadores, dispuestos a realizar el trabajo de redacción web, cobertura en vivo, redes sociales y algún tipo de producción gráfica. Su mejor ejemplo es el de las redes sociales donde no tiene a ninguna persona que se encargue específicamente de eso sino que es una tarea cubierta por productores y redactores web para mejorar la integración de los contenidos y la marca.⁸

También se encuentra que, contrario a lo que podría ser una hipótesis de estudio, las emisoras online no cubren ningún tipo de los roles analizados. Su estructura, como se verá, es completamente multiplataforma y multitasking: todos se encargan de todo pero vienen desde el aire. Por otro lado, se encuentra en el trabajo de entrevistas que el trabajo en digital está mucho más valorado y reforzado en emisoras habladas, principalmente de tipo AM.

Rodrigo Picotti fue coordinador de contenidos digitales de Radio Mitre hasta 2019. Previo a la integración y reformulación de la redacción digital, Picotti cuenta en qué consistía el rol de coordinador de contenidos. Además de encargarse de la redacción, de la cobertura de redes y de criterios periodísticos y artísticos, el rol de coordinador implica el contacto, acuerdo y organizar acciones con otras áreas, entre ellas la radio, cerebro artístico y editorial de los contenidos.⁹

La estructura interna de la redacción digital es una variable necesaria para medir, entonces, el grado de especificidad de los roles productivos, su relación con los equipos de producción de aire y el nivel de coordinación existente. No todos los casos de redacciones digitales cuentan con el mismo nivel de comunicación con los equipos de aire y en algunos casos implica todo lo contrario: un lugar donde solo se trabaja para digital y al que cuesta mucho que los productores de aire involucren en su rutina de trabajo o como un área importante con la que comunicarse para la relevancia del contenido.

⁸ Entrevista a Fernando Cordara, Jefe de Medios Integrales de Vorterix, realizada el 13 de noviembre de 2019.

⁹ Entrevista a Rodrigo Picotti, Editor Web de Radio Mitre hasta 2019, realizada el 20 de diciembre de 2019.

Criterios de trabajo

En este apartado se sistematizan los objetivos que se plantean desde la gestión y planificación de producción y comercialización digital para estas plataformas. Así, la cobertura de distintos aspectos de la programación, la función de comunicación pública y los objetivos de generación de marca se combinan con los criterios periodísticos que definen cómo se conforma la imagen digital de las marcas radiofónicas. Se establecen tres criterios de trabajo para la categorización de los casos de estudio. La primera categoría es "Programado" porque supone un trabajo donde el criterio de cobertura es replicar lo que sucede en el aire de la radio. En el criterio "Ampliado" se trabaja para buscar expandir los horizontes artísticos y de audiencia de la emisora tradicional. Por último, en el criterio "Exclusivo" se trabaja para que la estrategia general vaya en línea con la generación de una nueva marca. Entre los objetivos categorizados se encuentra que cuando se trata de "Volumen" se busca generar cantidad de visitas para los distintos espacios digitales, "Refuerzo de marca" cuando el foco está puesto en sumar recursos y audiencia a la marca radiofónica tradicional a través de otros contenidos y "Escucha" cuando el objetivo solo se traza en línea con aumentar el consumo sonoro de los contenidos realizados.

De esta manera, el siguiente cuadro muestra que la mayor parte de los casos de emisoras estudiados establecen que el trabajo para las distintas plataformas digitales debe perseguir el objetivo de cubrir lo que sucede en el aire de las radios. Esto quiere decir, construir digitalmente un correlato de la programación.

Ana Sofietto (AM 750, FM Octubre y Club 947) explica que en el Grupo Octubre hubo un proceso de simplificación de procesos de trabajo a través de la incorporación de un CMS simple y barato pero que permitiese agilizar el proceso de carga de contenidos. Esto quiere decir que, hasta 2019 las plataformas digitales del grupo funcionaban mal y dificultaban el trabajo. Además, la gestión y carga de contenidos en las webs dentro del Grupo Octubre recaen en una

misma persona, la mismísima directora de producto.¹⁰

Con la adopción de Wordpress como CMS, Sofietto explica que aceleró el proceso de seguimiento del aire para, en primer lugar, lograr cumplir ciertos objetivos de audiencia que se propusieron internamente. En segundo lugar, esta incorporación les permitió simplificar los procesos de trabajo para acortar tiempos y ser más intuitivo para que cualquier persona (en especial productores de los programas) pudieran hacerlo.

Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, comenta que la estrategia con las plataformas digitales de la radio tiene dos objetivos principales: que se pueda acceder al streaming en vivo y que los usuarios tengan una buena experiencia si quieren buscar algo que ya pasó en el aire. Es decir, foco en el producto de aire.¹¹

Por otro lado, son muy pocos los casos que buscan en sus plataformas digitales ampliar la marca de origen o generar una diferente. Adrián Montesanto, de Radio Metro, comenta que uno de sus objetivos es el de ampliar el público de la marca radiofónica de origen. Para eso se generan contenidos que puedan ser asociados a la marca pero no necesariamente a la radio. Que las plataformas digitales expandan el universo narrativo y de lenguajes del canal tradicional con podcast y videos (en este caso, con música en vivo).¹²

Entre los casos de búsqueda de marcas exclusivas o nuevas solo puede encontrarse con los casos de Vorterix y CienRadios donde la iniciativa es de búsqueda de asociar esos medios a plataformas digitales. Ruben Corda, Director de Radios del Grupo Clarín, explica la necesidad de buscar y diseñar una marca nueva en digital que pueda ampliar no solo la llegada sino la agenda temática de las radios de aire. Cienradios, plataforma digital para La 100 y Mitre, tuvo y tiene el objetivo de atraer a las audiencias que se encuentran fuera de esas marcas por contenidos que son finitos por cuestiones temporales en la

¹⁰ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

¹¹ Entrevista a Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, realizada el 15 de noviembre de 2019.

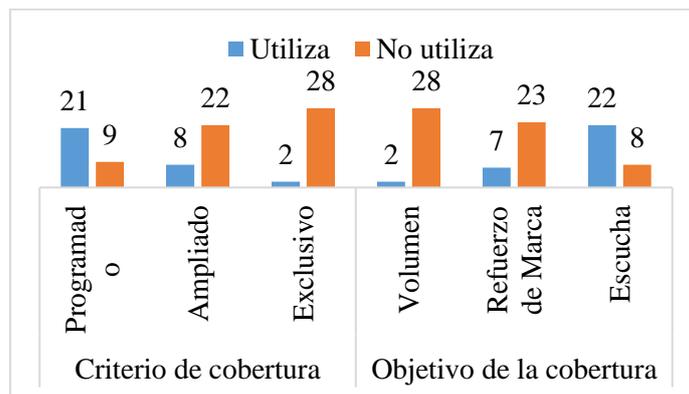
¹² Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

programación de una radio.¹³

El caso de Vorterix es particular en cuanto a los motivos y los objetivos planteados. Para Mario Pergolini, su dueño y director, es la programación en vivo la que tiene que estar al servicio de las plataformas digitales. Es un espacio de producción, una forma de generar contenidos, que tiene la meta de ser puesta a disposición a demanda de los oyentes. Más allá de cuántas personas escuchen o vean lo que sucede al aire. En esa lógica productiva, el vivo del aire radiofónico le da su propia impronta al contenido y consumo on demand que, en palabras de Pergolini, busca transformarse en el diferencial de la marca. Aunque suene contradictorio, para Vorterix el principal aporte de su oferta on-demand es su producción en vivo.¹⁴

El cambio de paradigma consiste, entonces, en pensar toda la producción de la emisora para que luego tenga una distribución digital. Idear los contenidos para que se generen con el vértigo radiofónico del vivo pero con el objetivo de valorizarlo en el digital y a demanda.

Cuadro 12 - Criterios y objetivos de cobertura en los casos estudiados



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los objetivos del trabajo digital se encuentra que la mayor parte de los casos estudiados tiene como principal fin de su labor que los

¹³ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

¹⁴ Entrevista a Mario Pergolini, Director de Vorterix, realizada el 23 de octubre de 2019.

contenidos producidos por las emisoras se escuchen más allá del trabajo con las marcas tradicionales.

El criterio de continuar y seguir lo que sucede en la programación es el más habitual en los casos de emisoras de AM y también en todas las emisoras exclusivamente online. En las FM esto varía un poco al ganar lugar las coberturas ampliadas. Pero al momento de evaluar los objetivos de estas estrategias se repite la búsqueda de hacer que los contenidos producidos se escuchen, principalmente los streamings en vivo.

Integración con los equipos de aire

Este apartado trabaja las capacidades asignadas a los trabajadores que se encargan de las tareas digitales así como también su participación, diálogo e integración con los equipos que ya se encargan de las tareas tradicionales de la producción radiofónica. Los equipos comerciales abordan con cargos específicos los apartados digitales mientras la generación de contenidos muestra alternancia entre redacciones específicas o tareas cargadas a los equipos de aire con cargos de gestión apartados.

Este apartado muestra que, con mayor o menor nivel, los trabajos para las plataformas digitales se encuentran integrados en el modelo productivo tradicional de las emisoras. Quizás una buena muestra de esto sea que los casos estudiados de emisoras online distribuyen los roles de redes sociales y redacción web entre los puestos de producción de aire. Federico Vázquez, Director de FutuRock, explica que desde su perspectiva el que comunica en redes tiene que ser el que produce el contenido porque si de eso se encargara alguien que está en un rol o lugar diferente, que está desconectado del estudio, se pierde frescura y narrativa.¹⁵

Radio Nacional se destaca por tener una de las redacciones digitales más grandes entre los casos estudiados. Sin embargo, Biblioni (Editor) explica que el trabajo con el aire es constante pese a estar en lugares físicos distintos. Su

¹⁵ Entrevista a Federico Vázquez, Director de FutuRock, realizada el 14 de octubre de 2019.

descripción del proceso de trabajo marca un diálogo y coordinación constante donde las redes sociales y la web funcionan con distinta lógica entre sí pero con el objetivo de reforzar y mostrar el aire. En este caso, la comunicación con los equipos de producción resulta relevante para que la comunicación y publicación sea rápida en reflejos.¹⁶

Al tener una estructura y un proceso de trabajo propio como redacción, el diálogo y la coordinación con las producciones de aire es constante y fluida pero sin imposiciones. Esto quiere decir que el criterio periodístico y artístico de la web corre por parte de la redacción y no por un jefe de programación o de producción. Es la redacción la que determina la relevancia de temas, agendas y contenidos para su publicación y no la producción de los programas del aire.¹⁷

Más allá de esta posibilidad de imponer criterios y sostener una línea editorial propia, para Biblióni sería mucho más productivo participar de las reuniones de producción de los programas. En particular, sostiene que la integración con los equipos de aire de los roles de gestores de redes sociales tendría un doble impacto positivo: en la agilidad para cubrir la agenda de aire en redes y web y en la fluidez del programa para poder reponer y contactar a los oyentes a través de esos espacios. Para construir ese diálogo, la presencia dentro del equipo de producción de un gestor de redes sociales resulta trascendental.¹⁸

Martín Correa, Coordinador de Redes del Grupo Indalo, destaca que la principal complejidad de su trabajo es que debe unificar criterios específicos y generales para la cobertura digital (principalmente en redes) de radios con distintos criterios artísticos. Y con muy pocos recursos humanos y materiales. En ese sentido, la construcción de un manual de estilo para redes sociales colabora aunque no es suficiente. Del mismo modo, cargar con esas tareas a los productores de los programas de aire no es algo que caiga simpático en el

¹⁶ Entrevista a Martín Biblióni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, realizada el 13 de noviembre de 2019.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ *Ibíd.*

funcionamiento interno de la radio.¹⁹

Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, también explica que en “el viaje hacia el digital” lo más natural o útil para una emisora como la que gestiona es incorporar pocos roles específicos pero complementarse con otros equipos internos. Y sobre todo, con la estructura productiva periodística con la que ya cuenta la emisora. Destaca que los que saben de producción de contenido son las personas que vienen del esquema tradicional, de la radio. Los roles nuevos, de community manager y de análisis de audiencias, se incorporan para enriquecer la gestión de ese contenido pero no para reemplazarlo.²⁰

Como puede observarse en el siguiente gráfico, entonces, la mayor parte de los roles de cobertura o trabajo para redes sociales se encuentra integrado con los programas de aire. Sí existen roles externos, en algunos casos, para la coordinación de esos espacios (Indalo por ejemplo). Pero el seguimiento y la cobertura de lo que sucede al aire de las emisoras requieren, como mínimo, estar cerca físicamente de la producción de los programas.

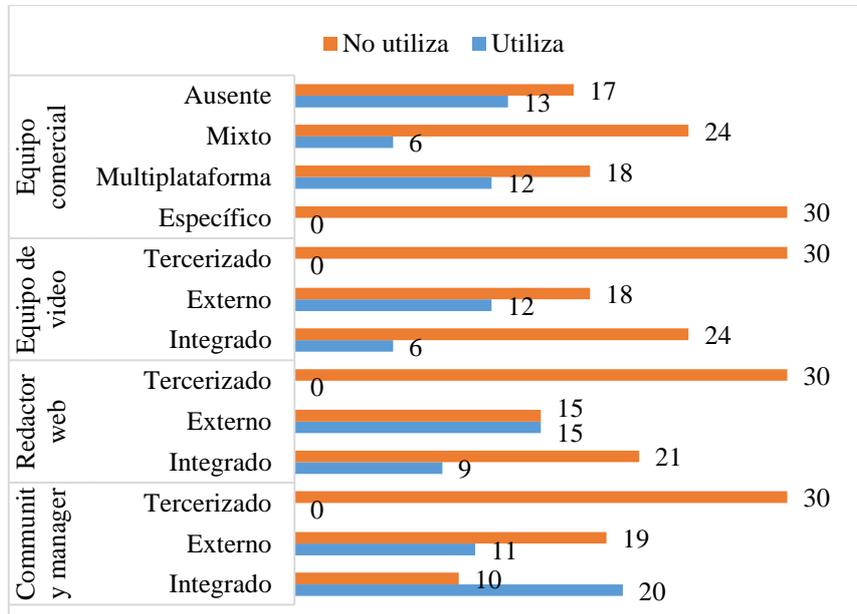
Distinto es el caso de las redacciones web que, en su mayoría, se encuentran ubicadas por fuera de las estructuras de producción de aire. Esto se debe a que el trabajo de cobertura para la web o la aplicación es “más frío” que lo que se debe hacer para redes sociales. En otras palabras, lo que sucede al aire debe ser replicado con la menor diferencia temporal posible para Instagram, Twitter o Facebook mientras puede demorarse unas horas para subir una nota sobre eso mismo para la web.

Como se identifica en el gráfico, puede definirse que cuando una emisora cuenta con un equipo audiovisual, cuando hay roles específicos de producción multimedia y audiovisual, esas personas se encuentran en la redacción web y son “llamadas” a participar del aire cuando se “necesita su presencia”. Es decir, su trabajo es estar disponibles para esas acciones cuando los programas o los editores webs lo requieran.

¹⁹ Entrevista a Martín Correa, Coordinador de Redes Sociales de Radio del Grupo Indalo, realizada el 14 de noviembre de 2019.

²⁰ Entrevista a Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, realizada el 15 de noviembre de 2019.

Cuadro 13 - Nivel de integración con los equipos de aire en los casos de estudio



Fuente: Elaboración propia

Fernando Cordara, Jefe Digital de Vorterix, explica el funcionamiento interno y laboral de una de las redacciones más completas y diversas en roles y trabajos entre los casos de estudio.

Hay una gestión de contenido primaria y evidente que es la que produce el programa para su programa, hay una segunda línea que es la que produce la parte audiovisual de la empresa en pos de las ideas que tiene ese programa y hay una tercera parte más atrás que es tomar lo que sale al aire, y lo adaptamos a las diferentes redes sociales, así que hay un ida y vuelta constante entre las tres producciones. En el funcionamiento ideal es la producción de radio la que le pide a audiovisual para hacer hacer una nota, audiovisual generalmente habla conmigo por una cuestión de edición, post producción y subida a las redes. Y yo cuando están preparados, voy levantando cortes para Instagram stories, ya vamos viendo cómo comunicarlo. Independientemente de que la nota todavía no salió.²¹

En Vorterix, tanto desde la dirección, coordinación como en la ejecución o producción existe una conciencia del valor e importancia del trabajo digital. Como se dijo en otras partes de este trabajo, el problema de la valorización del trabajo digital en el proceso productivo integral de una radio es un factor

²¹ Entrevista a Fernando Cordara, Jefe de Medios Integrales de Vorterix, realizada el 13 de noviembre de 2019.

problemático y al mismo tiempo de indispensable solución. Que los productores de los contenidos comprendan el valor que tiene y suma el trabajo para redes sociales y web para el producto que ellos mismos generan (un programa, una columna, un editorial, la misma programación completa) es algo necesario para volver más integral, genuino directo y homogéneo el criterio del trabajo digital. Si los roles de producción digital se encuentran completamente incomunicados, apartados del proceso productivo tradicional y subvalorados en el proceso, los resultados no pueden ser buenos.

Adrián Montesanto, de Radio Metro, explica las facilidades y oportunidades productivas que abre el hecho de que los gestores de redes sociales se encuentren dentro de los equipos de los programas de aire. Como se describe en casos anteriores, este hecho da naturalidad y agilidad a las coberturas pero no debe perderse de vista el objetivo de colaborar con un proyecto macro que es la marca digital. El caso de Metro es particular porque los programas tienen perfiles propios en las distintas redes sociales ya además tienen un espacio propio en la página web. De esta manera, el trabajo para redes sociales da una cobertura para esos espacios mientras el trabajo de la redacción digital es alimentar el canal principal y generar una "expansión" de lo que sucede al aire.²²

Por último, Ignacio Méndez (Director de radios del Grupo TV Litoral) comenta cómo se integra el trabajo de FM Vida y Radio Dos en la estructura productiva digital que el Grupo Televisión Litoral tiene para todos sus medios. Nuevamente, no se encuentra que el trabajo se integre entre radio y digital sino entre todas las plataformas digitales de todos los medios del grupo. "Optimizar" parece el verbo clave en su explicación. Este caso se parece más al del Grupo Octubre donde el equipo de redes trabaja transversalmente para todas las unidades mediáticas. Sin contar con una especificidad siquiera para los contenidos radiofónicos. Por otro lado, este esquema se combina con el aporte

²² Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

de productores y locutores de la radio que terminan por completar la carga de contenidos.²³

Uno de los extremos de la integración entre los trabajos digitales y de aire tradicional es sobrecargar de tareas a las personas que ya trabajan en la producción de los programas, en general se hace con las más jóvenes o últimas en sumarse a los equipos. El multitasking o multitarea tiene sus limitaciones y también marca, en algún caso, una falta de valoración del trabajo digital en sí mismo. Si bien este esquema de trabajo asegura una cobertura muy cercana al lugar de producción, los tiempos condicionan la calidad y los criterios de trabajo.

Discusiones

Este capítulo permite extraer una idea central: para mejorar la producción y la comercialización de los espacios digitales se necesita que haya personas que se dediquen a ello. Además, esa dedicación debe ser con cierta exclusividad, es decir, trabajar para el digital debe ser su función.

Por otro lado, se encuentra un gran desbalance entre las áreas de contenidos y las de comercialización. Son muy pocos los casos emisoras o empresas con un grupo de emisoras que tengan un equipo de venta digital o una persona que se encargue de la inteligencia comercial o generación de nuevos negocios para las plataformas. Esto puede ser una muestra, así como lo es en el caso de los contenidos, de que sin un trabajo específico para vender estos espacios la renta se sostiene baja. Como en un círculo vicioso, con la menor obtención de ingresos se quitan recursos para producción.

Un rubro donde la interacción con los equipos de aire resulta trascendental es en el trabajo para las redes sociales. Allí se observó que los casos en los que la figura de gestor de redes sociales se encuentra apartada del equipo de aire, el trabajo se vuelve muy dificultoso y eso tiene su réplica en el resultado del trabajo.

²³ Entrevista a Ignacio Méndez, Gerente de Radios del Grupo Televisión Litoral, realizada el 4 de diciembre de 2019.

Cuadro 14 - Clasificación de la organización productiva de las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se pueden clasificar los casos estudiados de la siguiente forma. Dentro del modelo “precario” –donde hay tareas que no están cubiertas en los equipos, tareas que se solapan con otras existentes en los equipos de audio y pocas personas que trabajen en diseñar y ejecutar estrategias digitales- se ubica el grueso de los casos estudiados: Radio 10, Pop, Mega, Aspen, La Popu, LV10, Estación del Sol, Radio 2, FM Vida, Radiofónica y FM Boing.

En el modelo “especializado” –donde hay roles y tareas cubiertas pero todas por fuera de los equipos tradicionales de aire y tanto en comercial como en producción y gestión, existen apartados digitales que no combinan con los analógicos- se pueden encontrar los modelos de Radio Continental y Los 40, de Radio La Red, la AM 750, Gamba, Radio Con Vos, Radio Nacional y Nihuil.

Dentro del modelo “integrado” –donde se combinan integración con especialización, las tareas de redes sociales y carga de contenidos forman parte de las tareas de producción de los equipos de aire, las áreas de gestión pueden estar separadas pero las de ejecución trabajan en conjuntos con áreas específicas (como video, diseño gráfico, programación, etc.)- se ubican los casos de Mitre, La 100, Cadena 3, Vorterix, Metro y, en un menor grado de

especialización y volumen de trabajo, los casos de las emisoras exclusivamente online FutuRock, El Destape, Comunidad Fan y Congo.

Como puede verse en esta clasificación, no existe una relación entre los tipos de emisoras y el modelo productivo aunque sí se destaca que las radios exclusivamente online no tienen cubiertos roles exclusivos para el digital (aunque son estructuras mucho más chicas). Pero sí se encuentra que mayoritariamente en las emisoras de Córdoba, Santa Fe y Mendoza las estructuras productivas son mucho más pequeñas o inexistentes.

Conclusiones

La hipótesis de trabajo de este artículo indicaba que los radiodifusores tradicionales aún no resuelven la especificidad de las tareas digitales y las redistribuyen en los integrantes de los equipos tradicionales. Como contraparte, los proyectos exclusivamente digitales carecen de profesionalización en algunas áreas aunque todos los integrantes de los equipos hacen todo con pocas especificidades.

En el análisis del modelo productivo a través del cual las emisoras estudiadas cubren la producción y comercialización digital se encontraron amplias diferencias entre los distintos casos. Los roles productivos que mayor grado de especificidad muestran son los de producción audiovisual, programación web y diseño gráfico. Estas tareas son cubiertas por personas que se encargan específicamente de ellos. Luego se encuentran los roles de ejecución de ventas publicitarias, cobertura para redes sociales y redacción web. En estos casos se encontraron distintos modelos donde estas tareas se sumaban a personas que desempeñaban roles tradicionales y otros que contaban con personas que se encargaban específicamente de esto.

Se destaca que las emisoras con mayor volumen de actividad y producción digital son también las que cuentan con mayor tamaño de equipos digitales. Mitre, La 100, Cadena 3, Vorterix, Nacional y Metro. En estas redacciones hay roles exclusivos de dirección o coordinación de contenidos además de personas que asumen la tarea de producción para web y redes. En

este caso, la única característica que une a estas emisoras es que se trata de radios con programación hablada o de entretenimiento pero no hay una relación directa entre AM, FM o emisoras online.

La comercialización también se realiza con cargos específicos en algunos de estos casos aunque la ejecución de ventas digitales y la dirección digital de comercialización fueron los puestos que menor nivel de especialización presentan. Por otra parte, se destaca el diseño de equipos multiplataforma para volver posible la venta publicitaria 360° que incluye espacios y acciones en plataformas digitales. De esta manera, el objetivo de la gestión y de la integración de estos equipos no consiste tanto en expandir la cartera de anunciantes sino en sostener y ampliar los presupuestos ya negociados con anunciantes pre-existentes.

Las emisoras online muestran una integración de todas las tareas en las mismas personas que producen y trabajan para los contenidos de la programación. No se encuentran mayores grados de especialización en las funciones. Esto está ligado también a algunos niveles de precarización laboral y de multi-tareas al momento de pensar los roles y actividades que se asignan para los integrantes de los programas. Aquí, como en buena parte de los casos tradicionales, las tareas de redacción o cobertura digital se licúan en los puestos más "junior" de los programas. De la misma manera, las productoras de podcast cuentan con pocas personas que perciben un cobro por el trabajo realizado. El trabajo en estos casos que nacen del digital ya se concibe como multimedia, multiplataforma y multitasking.

Se registra que los roles de redes sociales son integrados, en la mayor parte de los casos, a los equipos de producción de los programas para conseguir mejores coberturas en vivo. Esto además se explica con que algunos programas tienen sus propios perfiles en redes sociales. No sucede lo mismo con los sitios webs que, en los casos donde existe, son cubiertos desde redacciones apartadas del aire. La integración con los equipos de aire en la comercialización también es una estrategia de buena parte de los casos estudiados ya que la

principal forma de comercializar los espacios digitales es la negociación multiplataforma o “360°” donde aire y digital van de la mano.

Por último, se encuentra que los criterios de cobertura que se imponen desde la coordinación buscan ampliar los contenidos que vienen del aire para complementarlos con otros lenguajes y extender su narrativa en redes sociales pero no buscar una exclusividad o rebranding de la emisora en digital. Del mismo modo, conseguir que los contenidos ya producidos se escuchen de distintas formas es el principal objetivo del trabajo digital en la mayor parte de las emisoras incluidas. En estos dos puntos, no se observa una distinción entre radios tradicionales y online.

Se observa, entonces, que la hipótesis de estudio se comprueba en parte. Si bien es cierto que los actores tradicionales no terminan de resolver la especificidad de las tareas digitales, en algunos casos los equipos conformados para cubrir estos espacios son amplios y con altos grados de especificidad, de criterios de trabajo y fórmulas de integración con los equipos de aire. En la mayor cantidad de emisoras estudiadas sucede lo contrario, es decir, las tareas se cargan sobre los roles ya existentes. En este mismo modelo, sí se comprueba que los equipos de los proyectos nativos del digital son pequeños e integran todas las tareas en poco personal.

En suma, el modelo productivo de emisoras tradicionales y emergentes de la radiofonía argentina no cuenta con una especificidad marcada que le permita abordar de una manera más específica los roles necesarios para este trabajo aunque estos nuevos roles, tareas y conocimientos se mixturan con puestos y trabajos que adquieren de manera acelerada la característica polifuncional.

Bibliografía

AMDÁN, Fernando y RETEGUI, Lorena. Estrategias, usos y paradojas en torno a las tic en radios sin fines de lucro: los casos de fm La Tribu y fm Boedo. En: Beltrán, R., & Becerra, M. Sin fines de lucro, con tecnologías y organización. Buenos Aires: UBACyT, 2017.

AMOEDO, Amoedo. La producción radiofónica de los programas informativos. In: MARTÍNEZ COSTA, María Del Pilar. Información radiofónica Barcelona: Ariel, 2002.

ARAYA RIVERA, Carlos "Cómo producir un programa de radio". En Revista Educación, vol. 30, núm. 2, pp. 165-172, Universidad de Costa Rica, 2006.

BERGÉS, Laura, DE MATEO, Rosario y SABATER, Marta Gestión de empresas de comunicación. Sevilla, Comunicación Social, 2009.

CARBONI, Ornela. Los procesos de organización productiva y del trabajo en las tiras diarias de la televisión abierta argentina (2002-2012), Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, FSOC, UBA, 2015.

DANTAS, Marcos. "Nueva etapa de la industria cultural: de la lógica fabril a los jardines amurallados", en Revista Herramientas Web, dic 2011. Recuperado de: <http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-10/nueva-etapa-de-la-industriacultural-de-la-logica-fabril-los-jardines-amurallados>.

GARCÍA-LASTRA, Jose María. Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal. Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI, 2012.

GUTIERREZ GARCIA, María, & PERONA, Juan Jose. Teoría y técnica del lenguaje radiofónico. (1 ed.) (Comunicación), Barcelona, 2002.

HENDY, David. Radio in the global age. John Wiley & Sons, 2000.

LÓPEZ VIDALES, Nereida y ORTIZ SOBRINO, Miguel. "Perfiles profesionales en la radio española". En Revista Telos, abril-junio, pp. 1-10, 2011.

LOPEZ, Debora. "Profesional multitarea y contenido multiplataforma: nuevas prácticas en la radio contemporánea". En Revista Diálogos, nº 84, enero-junio 2012.

LUZÓN-FERNÁNDEZ, Virginia; GÓMEZ-GONZÁLEZ, Ángel y CERVANTES-URBIETA, Rosa. "Figuras profesionales emergentes de radio y televisión en la era de la hipermedialidad". Revista Mediterránea de Comunicación, nº 8, v 1, 2017, pp. 45-57.

MARTÍNEZ COSTA, María Del Pilar. La nueva organización de la producción. In Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos. Madrid: Fragua, 2011, pp. 123-140.

MARTÍNEZ COSTA, María Del Pilar; MORENO, Elsa & AMOEDO, Avelino. The

development of the news-information production model on general-interest radio in Spain: the case of Cadenaser. com. In Radio Evolution: Conference Proceedings, 2012.

MARX, Karl. Capital: An abridged edition. OUP Oxford, 1999.

NOVICK, Martha. "La transformación de la organización del trabajo". En: De la Garza Toledo, E. (comp) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México: Fondo de Cultura Económica, 2000.

ORTIZ SOBRINO, Miguel. "Radio y post-radio en España: Una cohabitación necesaria y posible". Revista Área Abierta, 12 (2), 2012.

PALLARES, Mirian Rodríguez. Análisis de los actuales modelos de gestión de contenidos y conocimiento en las grandes cadenas de radiodifusión españolas: SER, Onda Cero, COPE y RNE (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid), 2014.

PETIT TORRES, Elsa. "El cambio tecnológico en el modelo de producción radial". En Revista Opción, Año 19, nº 40, 2013, pp. 118-140.

XHARDEZ, Verónica. El trabajo en juego. Trabajo "creativo" y organización productiva en la Industria Cultural de Videojuegos: implicaciones socio-económicas (Argentina, 2009-2011). Tesis para optar por el título de Dra. en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Buenos Aires, 2012, mimeo.

ZALLO, Ramón. Economía de la comunicación y la cultura. Madrid, Akal, 1988.