

El desafío de los medios ante la fragmentación de las audiencias. El caso La Nación

DICIEMBRE 2022

LICENCIATURA
EN PERIODISMO
JULIO CÉSAR PEROTTI



UAI

Universidad Abierta Interamericana

Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos, la edad de la sabiduría, y también de la locura; la época de las creencias y de la incredulidad; la era de la luz y de las tinieblas; la primavera de la esperanza y el invierno de la desesperación. Todo lo poseíamos, pero no teníamos nada; caminábamos en derechura al cielo y nos extraviábamos por el camino opuesto.
Charles Dickens

Resumen

Es definitivo y no hay regreso al pasado. Vivimos insertos para siempre en un entorno digital. Todos los aspectos de nuestras vidas han cambiado. Cada día hay hábitos nuevos que descubrir, entre ellos la velocidad a la que circula la información, como nunca antes la sociedad había percibido. Los viejos paradigmas comunicacionales ya no alcanzan para comprender la profundidad de las mutaciones y las dinámicas que impone la tecnología. Todo está mediado por plataformas y redes que evolucionan de forma geométrica, y que obligan a una exploración profunda. Frente a esta nueva realidad, los medios tradicionales perdieron relevancia en el espacio y en el tiempo. Muchos de ellos se sintieron impotentes para enfrentar estos nuevos y turbulentos tiempos. Más bien, se anclaron en nostalgias de otras viejas buenas épocas. Otros, en cambio, optaron por adaptarse lo más rápido que le fuera posible. Entre ellos, el histórico diario argentino La

audiencias, entorno digital, periodismo, medios de comunicación, periódicos, internet,

Índice

1. Presentación

2. Marco histórico

2. 1. Los receptores de la información

2.2. La aparición de Internet

2.3. La Nación, de la historia al futuro

2.3.1 Los inicios

2.3.2 Su estructura empresarial y organizativa

2.3.3 Sus públicos, a lo largo del tiempo

3. Marco teórico

- 3.1. Un objeto en permanente evolución
- 3.2. Los modelos comunicativos
- 3.3. Comunicación e información
- 3.4. Los medios y sus efectos
- 3.5. La convergencia mediática
- 3.6. La fijación de la agenda
- 3.7. Una forzada convivencia
- 3.8. ¿Hacia un “mediacidio”?
- 3.9. Audiencias activas
- 3.10. Infoxicación
- 3.11. El futuro de los medios tradicionales

4. Desarrollo

- 4.1. De públicos, mercados y audiencias.
- 4.2. Su majestad, la tecnología.
- 4.3. La evolución de las generaciones
- 4.4. El nuevo ecosistema informativo
- 4.5. El desafío de los medios *legacy*
- 4.6. Cambio cultural
 - 4.6.1. Cambio o fuera
 - 4.6.2. Nuevos perfiles
- 4.7. El modelo La Nación

5. Conclusiones

6. Bibliografía

7. Entrevistas

1. Presentación

No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio. Charles Darwin.

La clave darwiniana de preservación de las especies que nos acompaña desde 1859 es la capacidad de adaptación. La comunicación, como actividad intrínsecamente humana, y sus instrumentos quedan de manera irreductible bajo esta lógica. Una serie de sucesos relativamente cercanos en el tiempo aceleró de manera imperativa esa necesidad de actuar para mantener vivos a los medios de comunicación. En efecto, se ha precipitado como nunca antes una dinámica de cambio impuesta por cambios culturales y por desarrollos tecnológicos que evolucionan a escala geométrica.

Atravesamos un momento, al decir del filósofo Byung-Chul Han (2021), en el que estamos sometidos a un “régimen” en el que la información y su procesamiento, a través de algoritmos e inteligencia artificial, “determinan de modo decisivo” los procesos

sociales, económicos y políticos. En definitiva, todos los aspectos de la vida humana. Ya no se explotan cuerpos y energías sino información y datos, concluye Byung-Chul Han (p. 9).

Después de un camino de más de 40 años en el periodismo, con base en medios impresos y apenas recientemente en radio, es un imperativo íntimo tratar de congelar el tiempo para revisar quiénes creíamos que estaban del otro lado como receptores de la información a lo largo de esas décadas y quiénes están ahora. Es que mientras “dibujábamos” un lector oyente/televidente ideal, el cambio de paradigmas era tan profundo que deberíamos considerarlo (re)fundacional. Esto parte de la convicción profunda de que muy pocas veces, quizá casi nunca, los periodistas tenemos en claro a quién le estamos hablando.

Para iniciar este recorrido, debemos partir de una revisión de las teorías de la comunicación e intentar llegar a un muelle en el que nos aguarden definiciones sobre las nuevas audiencias y, como necesidad inmediata, entenderlas y encontrar las herramientas y los lenguajes para conquistar su confianza.

El marco teórico de este trabajo pone el foco sobre el objeto central de nuestra preocupación, los receptores de la información, a partir de las distintas teorías de la comunicación y la disrupción que provocó la aparición de Internet. Los nuevos modelos comunicacionales se fueron “desmasificando” y desplazaron a un costado a los medios que, en consecuencia, perdían centralidad.

El capítulo “Públicos, mercados y audiencias” tiene como objetivo revisar la evolución de esos conceptos, pero también sentar las bases para el análisis de cómo se fueron reconvirtiendo a partir de dos factores fundamentales que forman parte de capítulos siguientes: la tecnología y las nueva generaciones.

A esta altura, los cambios tecnológicos en la sociedad forman parte de una espiral que parece irrefrenable y que, como impactan de manera directa sobre la vida cotidiana, también lo hacen sobre los actores de la comunicación. De estar formadas por receptores pasivos, las audiencias pasan a ser generadoras de contenidos, y eso cambia las reglas de juego conocidas hasta entonces.

La segunda cuestión, la generacional, tiene que ver ineludiblemente con la mutación en la forma de consumo de los bienes culturales, entre los que está el periodismo, por cierto. Tratar de comprender cómo se informan los jóvenes no sólo es entender la manera en que reciben las noticias de los medios, sino también observar cómo lo hacen entre ellos.

Aquí es donde el análisis nos deriva a las redes sociales, con sus atributos y sus riesgos, en una era dominada por las noticias falsas y las operaciones políticas. Además, redes con una relación ambivalente con los medios porque les permite llegar a más públicos, pero a la vez mina sus finanzas al ofrecer de manera gratuita la información que las empresas periodísticas generan a su costo.

Todo este nuevo ecosistema informativo encuentra a los medios tratando de mantener su relevancia, pero al mismo tiempo aceptando reglas de juego que hasta ahora les habían sido ajenas. La competencia entre productos periodísticos de distinta naturaleza (prensa, radio y televisión) abre un escenario en el que todos deben convertirse en polivalentes e incursionar en formatos que no les eran nativos.

Ante esta realidad, ponemos el foco sobre el desafío de los medios tradicionales, que sufrieron y sufren (para una conjugación más apropiada) una acelerada pérdida de audiencias, a punto tal que en el periodismo impreso muchos diarios han sucumbido y, en el mejor de los casos, clausuraron sus ediciones impresas y se volcaron al mundo digital. Otros definitivamente desaparecieron.

Dedicamos también un segmento amplio a la necesidad de cambio cultural en los periodistas para adaptarse a estos cambios. La experiencia personal en el trabajo de convergencia en el diario La Voz del Interior (Córdoba, Argentina) ayuda a trazar una pintura de las dificultades que se pueden enfrentar dentro de organizaciones tradicionales y que, sin embargo, deciden apostar por los nuevos paradigmas.

Definir perfiles profesionales apropiados es una necesidad directa para que la adopción de las nuevas plataformas y los lenguajes cambiantes sea eficiente. Es decir, desaprender viejos modelos de trabajo y aprehender de los nuevos para estar más cerca de las audiencias.

A fin de evitar la abstracción, traemos el caso de un medio de raigambre tradicional en la Argentina, como La Nación, ya no sólo como producto impreso sino como plataforma de recursos para mantenerse vigente, sustentable y, si fuera posible, crecer en el mercado a través de un modelo de suscripciones.

En la primera parte de este trabajo, hacemos un repaso para poner en contexto histórico el país en el que Bartolomé Mitre alumbró La Nación. El historiador cordobés Esteban Dómina contribuye para una mejor comprensión de aquel momento de la Argentina.

Y para entender su lógica de funcionamiento, sus expectativas y su modelo de cambio cultural, se realizaron entrevistas con distintas figuras de La Nación.

Así, se dialogó con:

José Claudio Escribano, subdirector, de dilatada trayectoria y fuerte influencia, dentro y fuera del diario.

Claudio Jacquelin, prosecretario de Redacción y columnista, que forma parte de la generación que pasó de lo analógico a lo digital.

Hugo Alconada Mon, reputado periodista de investigación, ganador de numerosos premios en el país y en el mundo y entusiasta del trabajo de consorcios de investigación multinacionales, como una alternativa para mantener vigentes los grandes medios.

Gastón Roitberg, protagonista desde la conducción del sitio web y ahora de la relación con los suscriptores, de toda la etapa de cambios de las últimas décadas.

Y **Pablo Sirvén**, de larga experiencia en el periodismo cultural y de espectáculos, y actualmente conductor del ciclo “Hablemos de otra cosa”, en el canal La Nación+.

En definitiva, este trabajo nace con la modesta vocación de sumar al debate que se vive en los medios de comunicación. Es tal la aceleración de la dinámica de la realidad que resultaría ilusorio pretender congelar en el tiempo el presente de la comunicación, los medios y el periodismo. Se trata apenas de un aporte para evitar que, como también dijo Charles Darwin, “la historia se repita” porque ese es, por naturaleza, uno de sus errores. El motor de la evolución se puso en marcha y en indetenible.

2. Marco histórico

Está naciendo una nueva conciencia y, junto con ella, comienza un nuevo paradigma que nos enfrente al mayor progreso tecnológico de nuestra existencia. Andy Stalman.

2. 1. Los receptores de la información

Las distintas teorías de la comunicación tratan de circunscribir cuál es el papel del emisor y el del receptor, con un mensaje que circula entre ellos. Ciertamente, el término

comunicación –tanto como información, que en general tienden erróneamente a utilizarse de manera indistinta– son polisémicos.

Para Aguado Terrán (2004), la importancia de los conceptos "información" y "comunicación" en el pensamiento, la ciencia y la tecnología es, incluso, anterior a la aparición de disciplinas que se dedicaron a la información y la comunicación (p. 23).

Pero a los fines de nuestro trabajo, consideraremos, como Mattelart (1995), que la noción de comunicación abarca una multitud de sentidos y que es una polifonía a la que la tecnología y la profesionalización suman nuevas voces. Así, a estar de esta misma idea, la comunicación es la figura emblemática del tercer milenio, aunque en la misma obra se admiten observaciones críticas del filósofo italiano Gianni Vattimo: la sociedad de los medios está lejos de ser “más ilustrada, más educada, más consciente de sí”. En cambio, de acuerdo a Mattelart (1995), es más compleja y más caótica: ya no hay historia, ya no hay realidad, ni verdad.

Aquí es donde debemos revisar otro concepto con fuerte impacto en nuestro objeto de estudio: la globalización, un fenómeno económico y político, pero esencialmente social.

Ricardo Petrella, citado por Bauman (1999) afirma:

La globalización arrastra las economías a la producción de lo efímero, lo volátil (mediante una reducción masiva y generalizada del tiempo de vida de la producción y los servicios) y lo precario (trabajos temporarios, flexibles, de tiempo parcial) (p. 104).

Aunque ya lo veremos más adelante, debemos puntualizar por anticipado que los paradigmas fueron cambiando a medida que los consumidores de los medios pasaron de ser sujetos pasivos a ser activos. Entonces, el marketing acuñó el término prosumidor, acrónimo de productor y consumidor. Es un usuario que no solamente consume un producto o servicio, sino que también genera ideas, adopta decisiones y participa en los procesos de construcción de estos. Entonces, consumidor y productor se reúnen en un mismo individuo.

En efecto, Islas (2022) comenta que el comportamiento del prosumidor es considerado como radicalmente opuesto a la pasividad dirigida que, según Noam Chomsky, los medios masivos convencionales promueven en sus audiencia

El concepto “prosumidor” fue anticipado por Marshall McLuhan y Barrington Nevitt: en el libro *TakeToday* (1972) vaticinaron, con total acierto, que la tecnología electrónica

iba a permitir a las personas asumir los roles de productores y consumidores de contenidos en forma simultánea (Islas, 2022). Sólo algunos años después, el futurólogo Alvin Toffler (1980) introdujo formalmente el término en el libro *La tercera ola*. Precisamente, el capítulo XX (pág. 313) de la obra lleva por título “El resurgimiento del prosumidor” y plantea un enfoque de los cambios en la relación entre el consumidor y una nueva realidad que denomina “la economía invisible. De acuerdo con Toffler, el advenimiento de los prosumidores anticiparía el fin de los medios masivos. “A lo largo de la era de la segunda ola, los medios de comunicación de masas se fueron haciendo cada vez más poderosos. En la actualidad, se está produciendo un cambio sorprendente”. ¿De qué se trata esta mutación? Toffler lo plantea así:

A medida que avanza la tercera ola, los medios de comunicación, lejos de extender su influencia, se ven de pronto obligados a compartirla. Están siendo derrotados por muchos frente a la vez por lo que yo llamo “medios desmasificados (p. 189).

Ya entonces, Toffler registra una caída en la lectoría de los grandes diarios, que no sólo se atribuye el auge de la televisión, sino a un modelo periodístico que producía medios más cercanos a la realidad cotidiana de la sociedad. Y a la vez sitúa hacia 1977 un golpe que sufre la televisión con la irrupción de los sistemas de cables. En conclusión, Toffler (1980) entiende que los medios desmasificados dan lugar “a una nueva infósfera¹” en el contexto de una “nueva tecnósfera²” (p. 190).

Este recorrido que plantea Toffler no se detuvo en los ochenta. Más bien se aceleró, como veremos luego. La tecnología jugó un papel fundamental en la generación de una inercia irrefrenable en los modos de servir y servirse de la información, que obligó a los medios de comunicación tradicionales, en particular los periódicos, a aceptar cambios constantes en las reglas de juego de las relaciones con sus audiencias.

2.2. La aparición de Internet

Hay profusa literatura disponible para verificar la historia del nacimiento de la *world wide web*³, a partir de sistemas generados con fines de comunicación militar y científica. Aunque hay controversia sobre la fecha exacta del nacimiento de Internet, sí hay

¹ Infoesfera es un neologismo compuesto de información y esfera.

² Tecnósfera alude a los cambios que nuestra especie ha hecho sobre su medio ambiente personal.

³ A los fines prácticos, usaremos de manera indistinta *www*, Internet y red de redes.

coincidencia en un nombre: Tim Berners-Lee. Ingeniero británico, licenciado en la Universidad de Oxford, Berners-Lee trabajaba en el Laboratorio Europeo de Física de las Partículas (CERN) cuando, hacia mediados de los ochenta, puso manos a diseñar un programa, que llamó Enquifer, y que permitiera almacenar y recuperar información a través de asociaciones no deterministas⁴ (Trigo Aranda, sf).

Resulta interesante a los fines de comprender el impacto de Internet y todos los productos que se entregan desde la red, revisar el proyecto Opte, de Barrett Lyon, que revela, por ejemplo, la evolución de Internet de 1997 a 2021. Como Internet es una red de redes, Barrett Lyon se valió de las conexiones entre todas esas redes para crear un mapa de Internet. Obsérvese el aumento en el número de usuarios, de acuerdo a Barret Lyon (Stackscale, 2022).

AÑO	Usuarios de internet	Población mundial
1995	16.000.000	5.674.328.000
1996	36.000.000	
1997	70.000.000	
1998	147.000.000	
1999	248.000.000	
2000	361.000.000	6.070.581.000
2001	513.000.000	
2002	587.000.000	
2003	719.000.000	
2004	817.000.000	
2005	1.018.000.000	6.453.628.000
2006	1.093.000.000	
2007	1.319.000.000	
2008	1.574.000.000	6.709.132.764
2009	1.802.000.000	
2010	1.971.000.000	6.863.879.342
2011	2.267.000.000	7.082.354.087
2012	2.497.000.000	
2013	2.802.000.000	
2014	3.079.000.000	
2015	3.366.000.000	
2016	3.696.000.000	
2017	4.156.000.000	7.722.727.000
2018	4.313.000.000	7.750.890.000
2019	4.536.000.000	7.770.521.000

⁴ Redes de traspaso de información sin tiempos determinados.

2020	5.053.000.000	
2021	5.168.000.000	7.800.124.000

La aparición de la *world wide web* terminó con el concepto de “desplazamiento” –y por ende, de “distancia”– porque la información comenzó a estar disponible instantáneamente en todo el globo (Bauman, 1999). Nada, nunca antes, en la historia de la Humanidad fue capaz de alcanzar a ese volumen de la población mundial. Sobrevinieron cambios fuertes en las costumbres sociales y, desde luego, en los paradigmas de las audiencias. De hecho, en menos de una década el imperio del rating dejó lugar al dominio del mundo hiperconectado a través de “estos nuevos superpoderes de las nuevas tecnologías: Google, Facebook, Twitter, Apple, AT&T, Microsoft y sus tentáculos” (Villamil, 2017).

Sostiene Negroponte (1995) que en la era de la post información a menudo aparece un público unipersonal. Todo se hace a pedido y la información está personalizada al máximo. Una suposición muy difundida es que la individualización es la extrapolación de la sectorización: se va de un grupo grande a uno más pequeño y de ahí a otro más pequeño aún, hasta que por último, el destinatario es un individuo. Esta línea de razonamiento deja de lado, por completo, la diferencia fundamental entre sectorización y digitalización. En digitalización yo soy yo, no un submúltiplo estadístico. Ese yo incluye información y circunstancias que no tienen significado demográfico o estadístico. En cambio, mucha información sobre mí determina los servicios que me gustaría recibir, dice Negroponte.

Aquí, entonces, entramos en el núcleo del problema que nos ocupa, la fragmentación de las audiencias. De ayer a hoy, los medios han perdido centralidad. Son uno más entre tantos. El modelo *broadcasting*, de difusión masiva, ya no existe. Estamos en medio de una constelación de estrellas que irradian luz por igual o más que nuestro sol. Son independientes, no están en nuestra misma órbita. Más bien, están pujando por empujarnos fuera de la constelación.

2.3. La Nación, de la historia al futuro

La Nación será tribuna de doctrina.

Lema del diario fundado en 1870.

2.3.1 Los inicios

Con la Guerra de la Triple Alianza⁵ en sus días finales y con la inmigración hacia la Argentina en fuerte crecimiento⁶, Bartolomé Mitre –presidente de la Argentina entre 1862 y 1868, senador, periodista, escritor– decide salir del “puesto de combate” que significaba el diario La Nación Argentina y reemplazarlo por una “tribuna de doctrina”, como definió a La Nación, el nuevo periódico. Su primera editorial, que fue replicada en una historia gráfica en la página web del mismo diario (2019), lo plantea de esta manera:

Hoy el combate ha terminado. Y estamos triunfantes en todas las cuestiones de organización nacional que han sido resueltas o que marchan en una vía de solución que no puede cambiar. La nacionalidad es un hecho y un derecho indestructibles, aceptados y aplaudidos por sus propios adversarios de otro tiempo. La gran contienda está terminada. Reorganizada la República, organizada la unión por la existencia y la transmisión íntegra y pacífica de poder nacional, triunfantes de las guerras y las resistencias, recogemos las armas.

En entrevista con el autor (06/08/2022), el historiador y escritor cordobés Esteban Dómina⁷ explica la Argentina de 1870:

Un año que queda en medio de un período (1861-1880) que puede considerarse una bisagra desde la perspectiva histórica. En 1861, la batalla de Pavón cerró una etapa —la de la Confederación Argentina— y puso en marcha la siguiente, la de la organización nacional. El vencedor de Pavón, Bartolomé Mitre, un halcón porteñista, ocupó la centralidad política en los años que siguieron. Ejerció la presidencia entre 1862 y 1868, aprobó la participación de la República Argentina en la guerra del Paraguay y disciplinó con mano de hierro a las provincias en el nuevo orden, persiguiendo a los últimos caudillos (Chacho Peñaloza, Felipe Varela). Su gestión de gobierno fue modesta, acotada por las guerras –exterior e interior– que concentraban la atención oficial, postergando lo mucho que había por hacerse. Aun así,

⁵ Guerra de la Triple Alianza o Guerra del Paraguay. Enfrentó a la coalición entre el Imperio del Brasil, Uruguay y Argentina contra Paraguay. Se desarrolló entre 1864 y 1870.

⁶ Distintos historiadores consideran que 1870 fue el año en el que comenzó la fuerte inmigración europea a la Argentina.

⁷ Esteban Dómina (Las Varillas, 1952) es contador y licenciado en administración. Ocupó distintos cargos públicos ejecutivos y electivos. Actualmente se dedica a la difusión de la historia a través de libros y conferencias.

comenzaban a sentarse las bases de la Argentina moderna y del modelo agroexportador: los primeros ramales ferroviarios y la explotación racional de los campos, un proceso que cobrará vértigo después de 1880 con el corrimiento de la frontera agrícola tras la Campaña al Desierto y la industria frigorífica. En 1870 ese proceso todavía es incipiente, lo mismo que el arribo de inmigrantes que se incrementará exponencialmente en las décadas siguientes. Podría decirse que se vivía un tiempo de transición entre el pasado reciente, con vestigios coloniales a la vista, y la Nación en ciernes. Lo sucedió Domingo F. Sarmiento, a quien Mitre retaceó su apoyo para que llegara a la Presidencia, al punto de que impulsó la candidatura de su canciller, Rufino de Elizalde. La desordenada ceremonia de traspaso de mando fue un bochorno. Pese a su pública amistad con el sanjuanino, Mitre pronto emprendió su propio camino, que tenía como objetivo volver al sillón de Rivadavia en el próximo turno. Plantearía entonces su campaña en dos frentes: el de opinión y el de los hechos. Para el primer cometido fundó La Nación, para fustigar al oficialismo desde sus páginas, convertido en el principal medio opositor. En 1874, perdida la partida electoral, organizó una revolución armada para impedir que asumiera Nicolás Avellaneda, ganador de los comicios con el aval de Sarmiento. Entre otras sanciones, el gobierno clausuró el diario. Así nació La Nación, en medio del jaleo de la época.



Bartolomé Mitre, escritor, periodista, historiador, político y militar.

En Ulanovsky (1997), José Claudio Escribano, exsubdirector de La Nación, afirma que, cuando funda el diario, Mitre tiene como objetivo “contribuir a consolidar la

organización nacional. Para cumplir en los papeles aquello que ya había expresado como jefe militar y como presidente” (p. 20). Desde entonces, la presencia de Mitre se convierte en permanente en los valores que enarbola este periódico, con los principios del “liberalismo bien entendido”, sostiene Hugo Caligaris, en el diario desde 1978 y autor del libro sobre Escribano (p. 20).

La ciudad de Buenos Aires, cuna de La Nación, tenía menos de 500 mil habitantes, según lo había determinado el censo de 1869, el primero que se hizo en la Argentina bajo la presidencia de Sarmiento (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2022). Mitre había resuelto poner su periódico en la calle el 1º de enero de 1870, pero como coincidió con la llegada de los soldados desde Paraguay, los imprenteros no trabajaron y esto lo obligó a salir el 4 de enero (Ruiz, 2018).

El expresidente no era rico. Rescata Ruiz (2018) que el propio Mitre le reconoce a su amigo y camarada de armas Wenceslao Paunero, que vivía de su sueldo de senador. “Voy a hacerme impresor para resolver el difícil problema de la vida” (p. 70). Los primeros 1.000 ejemplares con que salieron a la calle se imprimieron en la vivienda de José María Gutiérrez, pero en abril de 1870, el diario se trasladó a la propia casa de Mitre. Allí estuvieron instaladas las dependencias técnicas y administrativas y la Redacción, para lo cual el fundador vendió sus muebles de escritorio, sala y comedor, recordó el periódico al cumplir sus 145 años (La Nación, 2015).

Otros hitos de La Nación son rememorados en el mismo texto:

1870, 20 de febrero. Primera noticia deportiva sobre una carrera de caballos.

1879. Primer corresponsal en Europa.

1900. Se publicó el primer retrato fotográfico, del presidente brasileño Manuel Ferraz de Campos Salles.

1910, 25 de mayo. Edición especial de 700 páginas para celebrar el Centenario, con las firmas de Joaquín V. González, Rubén Darío y Leopoldo Lugones.

1929. Se editó la primera revista dominical.

1940. 11 de febrero. Jorge Luis Borges escribió su primer texto para el diario

1978. Llegaron las primeras computadoras al diario.

1995. Diciembre. Se lanzó la edición digital.

Al respecto, Jacqueline (entrevista personal con el autor, 04/11/2020) sitúa en esta última etapa la más fuerte transición hacia lo digital. Sostiene que ello está muy relacionado con el hecho de que La Nación fuera de los primeros diarios argentino en estar en la web y con algunas tempranas capacitaciones en el extranjero sobre

periodismo asistido por computadora, que derivaron en la primera unidad de periodismo de investigación, creada alrededor de 1998. Por lo tanto, afirma, fue “incremental y no disruptiva”. Así se fueron incorporando metodologías, herramientas y formatos de manera paulatina, que luego la creación de la unidad La Nación potenció de manera exponencial.

2.3.2 Su estructura empresarial y organizativa

Desde mediados de la década del ‘90, la Sociedad Anónima La Nación se define a sí misma de la siguiente manera:

Una empresa privada e independiente, cuya finalidad es operar en el campo de la información y las comunicaciones, en la Argentina y en el exterior, a través de todos los medios, de cualquier naturaleza que la tecnología y sus posibilidades económico-financieras permitan, por su cuenta o en asociación con terceros. Difunde noticias con veracidad, objetividad y pluralismo, y formula opiniones.

De acuerdo con las ideas de Bartolomé Mitre, fundador del diario el 4 de enero de 1870, basa su condición en principios éticos, defiende la libertad y promueve la cultura. Son objetivos de su gestión la satisfacción de las necesidades del mercado, el respeto de la dignidad de su personal y alcanzar los más altos niveles internacionales en todo emprendimiento, en un proceso de mejoramiento continuo.

Sustenta su autonomía económica y financiera en los recursos provenientes de la venta de sus productos y servicios, en la rentabilidad de sus inversiones, las utilidades de las empresas vinculadas y cualquier otra fuente legítima de ingresos.

La Nación sostiene que recibir información es uno de los derechos fundamentales del ser humano y que el ciudadano puede exigir que las noticias publicadas por los medios sean veraces y las opiniones, honestas y libres de presiones provenientes del sector público o del privado (La Nación, 2020)

Como se observa, la independencia empresarial es un principio que La Nación trae desde su constitución como sociedad anónima, lo cual se consolida en el Código de Ética al imponer que sus periodistas actúen “con total independencia de los distintos poderes e

intereses, sean políticos, económicos, militares, religiosos, societarios o de cualquier índole, incluyendo los relacionados con el Grupo La Nación”. “De esta manera, se prioriza al lector o audiencia”, enfatiza. Y destaca luego su pacto de lectura con la audiencia:

Uno de los primeros recaudos para servir al lector es que en el diario pueda diferenciarse con claridad qué es información y qué es publicidad. En consecuencia, se usan tipografías y diagramaciones diferentes para cada uno de esos materiales de comunicación. Uno de los mayores errores que suelen cometerse en este punto es publicar como texto original de un periódico lo que es un aviso disimulado. La Nación no admite semejante violación de la confianza de sus lectores (La Nación, 1998).

Asimismo, La Nación se considera en la actualidad “una compañía de medios multiplataforma”: diario papel y suplementos, digital, revistas, La Nación+ (canal de televisión por cable), Club LN (fidelización de lectores en alianza estratégica con clientes) y organización de eventos (agro, moda, cultura, etc.), como veremos en el capítulo *ad hoc*. En síntesis, ofrece “soluciones de comunicación con un porfolio diverso de productos de contenidos editoriales”.

Su directorio se integra con esta estructura:

Presidente.

Vicepresidente.

Directores (7).

Director suplente.

Síndicos titulares (3).

Gerente General y CEO.

2.3.3 Sus públicos, a lo largo del tiempo

Resulta difícil escrudiñar en lo profundo de estos 153 años sobre la existencia de una definición acerca de la audiencia que se pretendía alcanzar La Nación en aquellos tiempos fundacionales. Pero debemos volver sobre la idea de “liberalismo bien entendido” que plantea Caligaris (Ulanovsky, 1997) como basamento de no sólo de una idea política sino de un objetivo público.

Escribano (en entrevista con el autor, 17/11/2022) recuerda que, allá por 1951, La Nación observaba como paradigma el desempeño del diario La Prensa que por entonces vendía 400 mil ejemplares, cuando La Nación imprimía unos 130 mil. “La Prensa⁸ fue un fenómeno irrepetible. Era dogmáticamente más liberal que La Nación, pero inmensamente más popular”. De hecho, abría con una serie de páginas de avisos clasificados que eran de uso muy intenso en la Buenos Aires de la época. Luego fue Clarín⁹ el diario de más circulación, rememora Escribano.

El actual subdirector de La Nación acepta que la circulación de los diarios viene bajando “desde hace años”, es decir, no comenzó a achicarse estrictamente con las plataformas digitales. En ese punto, anota que a fines de los años cincuenta, “crece de un modo exponencial la influencia informativa de la radio”. Es que, por primera vez en la Argentina se desarrolla la industria automovilística y esto permite que un creciente número de personas se informen mientras se trasladan de un sitio a otro. De manera concomitante, aparecen los receptores a transistores y la radio comienza a ocupar un lugar destacado en el hogar. Finalmente Escribano apunta a la televisión, desde que ella “comienza a mostrar la vida tal cual es”. A la vez, pone de manifiesto un motivo de orgullo que arrastra desde sus inicios en La Nación:

Ingresé al diario en marzo de 1956 (se van a cumplir 67 años en cuatro meses). Entonces, cuando salía a la calle era infinidad la gente que me decía que había aprendido a leer con La Nación. Es decir que el padre abría el diario sobre la mesa del comedor porque era un diario bien escrito (entrevista con el autor, noviembre de 2022).

En Ulanovsky (1997), Escribano también plantea que “los sentimientos e intereses bonaerenses” formaron parte indisoluble de la historia de La Nación (p.20). Esto se extiende hasta nuestros días bajo la idea de que este diario representaba, básicamente, a una oligarquía de cuño ganadero, poderosa dentro del amplio territorio de la provincia de Buenos Aires desde la época misma de la colonia. A punto tal pervive este prejuicio, que fue utilizada por los gobiernos de Néstor Kirchner (2003-2007) y de Cristina

⁸ A las 3 de la tarde del 18 de octubre de 1869, José Clemente Paz saca una hoja inmensa, de 50 por 56 centímetros, impresa en ambas caras (...) Una leyenda informaba que La Prensa, diario “noticioso, político y comercial”, aparecería todos los días a las 3 de la tarde. Sin embargo, dos años después se convirtió en matutino (Ulanovsky, 1997: 16).

⁹ Clarín fue fundado el 28 de agosto de 1945 por Roberto Noble. Hoy, forma parte de un conglomerado de medios y plataformas.

Fernández de Kirchner (2007-2015) durante sus enfrentamientos con el sector agropecuario.

En estos últimos años, ya no se trata sólo de una edición impresa sino que se avanza hacia la consolidación de un medio digital que –en palabras del actual secretario General de Redacción, José del Río– tiene que llegar en tiempo y forma a sus lectores con fórmulas innovadoras, pero con los valores de siempre (Del Río, 2020). La apertura hacia múltiples plataformas, como televisión, audio y video, entre otras, tiene como foco ampliar los niveles de lectoría en distintas franjas etarias, como veremos más adelante.

En el ranking de sitios digitales a enero de 2022 publicado por el portal TotalMedios (2022), La Nación estaba situado en el segundo lugar, por detrás de Infobae, según el informe de la consultora ComScore. En esa medición era el único de los tres medios principales que había exhibido crecimiento en audiencia (1,91%) y se acercaba al líder, Infobae, mientras se despegaba de sus seguidores. Contaba a esa fecha con más de 19 millones de usuarios únicos.

3. Marco teórico

¿Hemos venido aquí para reír o para llorar? ¿Estamos muriendo o estamos naciendo? Carlos Fuentes.

3.1. Un objeto en permanente evolución

La comunicación ha sido, desde siempre, un objeto de profundo estudio científico, y ha ido mutando desde la primigenia necesidad humana de intercambiar información hasta el impacto que provoca la evolución de las herramientas utilizadas para ello. Siguiendo a Mattelart (1995: 9), la noción de la comunicación abarca una multitud de sentidos.

Plantea que, por ende, la proliferación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas no han hecho más que sumar nuevas voces a esta polifonía en un final de siglo, que hace de la comunicación la figura emblemática de las sociedades del tercer milenio. Los contextos históricos han determinado que el análisis ofrezca la posibilidad de encontrarlo en distintas escuelas. Sin embargo, Mattelart (1995) se preocupa de atacar “doctrinas de moda y predisposiciones a los neologismos meteóricos (que) se consideran esquemas explicativos definitivos (y) lecciones magistrales que borran a su paso los hallazgos de lenta acumulación”.

Para Mattelart (1995), el pensamiento de la sociedad como organismo, como conjunto de órganos que cumplen funciones determinadas, inspira las primeras concepciones de ciencia de la información”. Ya desde temprano en estos estudios, emerge el concepto de “red” (metáfora de lo vivo, dice Mattelart) que nos acompaña hasta el presente y que, como veremos en adelante, juega un papel fundamental como estructuradora del modelo de medios masivos de comunicación.

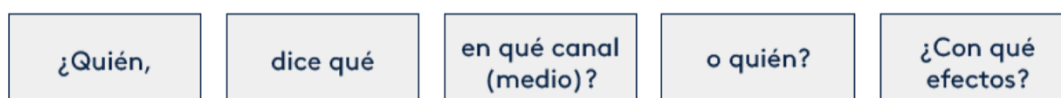
En efecto, la irrupción de las multitudes hacia las ciudades, en el siglo XIX, abre una era de “sociedad de masa” y de medios de comunicación de masa, como corolario (Mattelart, 1995). Desde entonces, una corriente de análisis se enfoca en tratar de determinar la capacidad de “sugestión” de los medios hacia la opinión pública. Mattelart (1995) detalla que el sociólogo italiano Scipio Sighele (1868-1913) publica en Turín en 1891 un ensayo titulado *La muchedumbre criminal*, en cuya segunda edición (1901) describe al periodista como un dirigente y a sus lectores como “la escayola¹⁰ en la que su mano deja la huella” (p. 19).

3.2. Los modelos comunicativos

Hacia 1948, Harold Laswell publica su famoso artículo *Estructura y función de la comunicación de masas*, en el que consolida justamente esa idea de comunicación masiva. Antes había abordado la problemática de la propaganda y su influencia en la democracia, a partir de la experiencia de la Primera Guerra Mundial (1914-1918).

Lo que conocemos como “el modelo de Laswell” ofrece una teoría funcionalista sobre cinco elementos centrales de análisis: quién (control), dice qué (contenido), en qué canal (medios), a quién (audiencia), con qué efectos (efectos).

¹⁰ Escayola. Yeso de alta calidad y grano muy fino, con pureza mayor del 80 por ciento en sulfato de calcio semihidratado, que se obtiene del yeso natural.



El modelo de Laswell.

Mattelart (1995) recuerda que hacia la década de 1960, Melvin de Fleur incorpora el concepto de retroalimentación (*feedback*) en el sistema de medios de comunicación. “Cada uno de los medios de comunicación (postula) es en sí mismo un sistema social independiente, pero todos están vinculados entre sí de forma sistemática” (p. 45).

Citado por Ladino Marín (2017), De Fleur afirma: “La comunicación es una fuente entendida como un organismo que codifica determinada información en señales y la traslada a otro (el receptor) que decodifica los símbolos y signos, y responde asertivamente” (p. 12). Ladino Marín también apela a Hervás (1998), quien entiende la comunicación como “un procedimiento en el cual un individuo o varios transmiten a otros mensajes utilizando con intención signos con sentido desde ambas partes, y por medio del cual se establece una relación con efectos”.

La línea de tiempo de la comunicación

Surgimiento del alfabeto.	1500 AC	Aparición de la escritura lineal y la escritura cuneiforme, se hace un transfer de alfabeto ideográfico (egipcios) a la representación consonántica (alfabeto semítico).	Fenicia, Siria, Egipto
Desarrollo de las vocales.	1000 AC	Se implanta la escritura de izquierda a derecha, se propaga hacia el Mediterráneo y se convierte en el latín, origen de las lenguas romances.	Grecia, Roma, Europa Mediterránea
Desarrollo de la lectoescritura.	400 DC a 1500 DC	En la Europa feudal no hay una gran evolución en este aspecto, la escritura y en general la comunicación, se reduce a grupos sociales de elite. Los árabes tienen una mayor evolución en estos aspectos y transmiten gran parte del conocimiento construido en Grecia y la antigua Roma.	Europa, Medio Oriente y norte de África.
Invencción de la imprenta.	1440 DC	Se construye la primera imprenta mecánica, se facilita la difusión de la	Alemania

		información. Se establece la periodicidad de la información.	
Inicio de la prensa escrita.	1500 DC	A partir de la invención de la imprenta, se populariza lo que luego se conoce como la prensa escrita, que evolucionará a otros medios de comunicación.	Europa y Occidente
Inicios de los medios de comunicación: se propaga el uso de la imprenta y de los documentos informativos de carácter periódico.	1600 a 1700	Democratización de la información, rapidez en la entrega, mayor cobertura dentro de la población, a pesar de que la gran mayoría de la población era analfabeta.	Oriente y Occidente (Europa, Asia, África y América).
Revolución Industrial, evolución en todos los aspectos humanos posibles. Aparece el ferrocarril.	1700 a 1800	Se expande el desarrollo tecnológico dentro del antiguo y el nuevo mundo, lo que permite la ilustración, hoy conocido como el “Siglo de las Luces”.	Gran Bretaña, Europa Occidental y Estados Unidos, en menor escala a sus colonias en América y África.
Ocurren diversas revoluciones alrededor del mundo, se habla por primera vez de “la libertad de prensa”	1800 (siglo XVIII)	Masificación de la información, aparecen las primeras agencias de noticias a nivel global.	Europa, América, Asia y África.
Se usa la prensa, y los medios de comunicación en general, como arma de guerra y arma política.	1900 a la actualidad	Se reconoce el “poder de la información” y se usa con diferentes fines a dentro del mundo globalizado e industrializado. Se desarrollan nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Las noticias, los mensajes y en general los datos se transmiten en tiempo real, formatos escritos, de audio y video. Se maneja la información a nivel global y por fuera de la tierra, se inicia la exploración del universo y la información obtenida se transmite a la tierra.	Global

Así trazado, el proceso de comunicación y sus elementos se van moldeando con los cambios sociales –que redefinen a la audiencia– y la irrupción de la tecnología en los canales de comunicación. Mattelart (1995) considera fundamental observar los efectos de los medios en los receptores, la evaluación constante con fines prácticos de los cambios que se operan en sus conocimientos; sus actitudes, sus emociones, sus opiniones y sus actos están sometidas a la exigencia de resultados formulada por quienes lo financian, preocupados por evaluar la eficacia de una campaña.

3.3. Comunicación e información

En su obra *El conocimiento inútil*, Jean-Francois Revel (1989) se ocupa de establecer una conexión indisoluble entre conocimiento e información, con esta última como conductora de la primera.

En nuestro siglo, se encuentran a la vez más conocimientos y más hombres que conocen esos conocimientos. En otras palabras, el conocimiento ha progresado y aparentemente ha sido seguido en su progreso por la información, que es diseminación entre lo público (p. 9).

En consecuencia, es importante a esta altura dejar establecida una diferencia entre comunicación e información, porque es de esta última de la que nos ocupamos. Desde luego, queda excluida de todo análisis la comunicación interpersonal, en tanto esta es primaria, directa y recíproca (Fayt, 1994). En cambio, de acuerdo a su definición, la información es indirecta, colectiva, simultánea y masiva. Su circuito –afirma Fayt, siguiendo a Laswell– comprende el medio, la emisión y la recepción de su mensaje. Así, Fayt define como medios a la prensa, la radio, la televisión, el cine, que condicionan el mensaje conforme a su diversa naturaleza.

La información, entonces, es un sector de la comunicación social. Fayt (1994) lo aborda desde la etimología: informar significa dar forma y “su concepto se limitaría a la creación del mensaje” (p. 25). En un sentido más amplio, información sería equivalente a una comunicación con un fin determinado. Según este criterio, la información sería la fase de provisión del contenido de la comunicación.

La información puede ser comprendida como una función de la comunicación, o bien como especie en cierto modo autónoma de la comunicación, necesaria para la eficacia de la acción, teniendo por contenido la comunicación de hechos, ideas, conceptos y juicios, lo que conduce a diferenciar entre comunicación informativa y comunicación no informativa, es decir la relacionada con mensajes afectivos y estéticos (p. 26).

Wolton (2006) plantea cinco tipos de información con los que el receptor se mueve en su vida cotidiana:

La información-prensa, vinculada a la actualidad. Proporcionada por los medios, caracteriza nuestra condición de ciudadanos.

La información-servicio, en plena expansión. Cada vez más hacemos todo nosotros mismos, a partir de un terminal donde están racionalizadas las interacciones, trátase de informaciones de servicio público vinculadas a la administración en línea, al gobierno, o informaciones privadas vinculadas a la economía, el comercio, la publicidad.

La información-datos, vinculada al auge de las bases y los bancos de datos, que requieren un mínimo de conocimiento.

La información-entretenimiento, en plena expansión, como la información-servicio, y que, desde los juegos hasta todas las formas de interacción, aumenta las situaciones de interfaces.

La información-militante, también en crecimiento. Está vinculada, en particular, al uso de Internet en los regímenes dictatoriales, o a las ONG, o a los movimientos militantes críticos de la democracia (p. 32).

3.4. Los medios y sus efectos

Sobre los efectos de los medios, Serrano (2009) sostiene que “el resultado de nuestro modelo informativo masivo y empresarial es la división de los ciudadanos en dos tipos: una gran mayoría que consume grandes medios de comunicación de forma acrítica y se convierte en carne de manipulación informativa y una élite política e intelectual que logra comprender las claves del mundo” (p. 16).

“En los periódicos y noticieros televisivos se cocina de muy mala manera, pero nuestra sociedad devora el alimento basura con total algarabía”, señala Serrano (2009: 19).

A los fines de nuestro trabajo, vamos a desandar el camino de los cambios que se produjeron en las audiencias, como receptoras de un mensaje y en los medios de comunicación, en tanto emisores y canal, según la definición de Laswell. Añadimos, como Carrasco Campos y Saperas Lapiedra (2013), que la tecnología es un elemento de transformación fundamental para el estudio de la comunicación.

Así, plantean que el año 1989 significó la creación de la *world wide web* y el inicio de Internet. La red, que alcanzaría su generalización a partir de 1995, da lugar a una nueva

forma de comunicación que impone una lógica contraria, por ejemplo, al medio televisivo: descentralización, desterritorialización, reinversión del proceso de recepción, paulatina fragmentación de los receptores (p. 43). Los límites del nuevo sistema de comunicación –afirman los autores– lo constituyen, al menos idealmente, sus usuarios que forman la red de forma participante y activa.

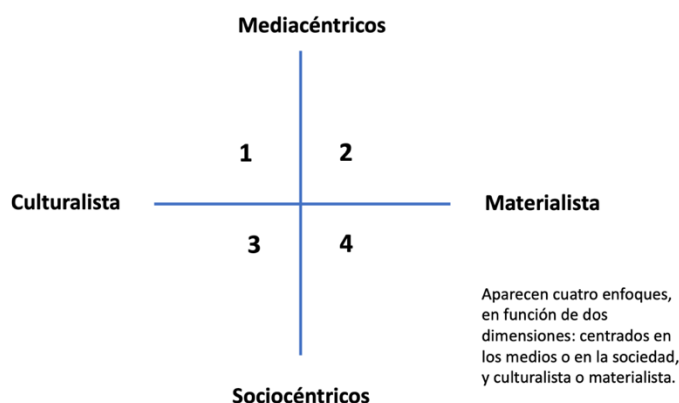
3.5. La convergencia mediática

Sin embargo, la evolución va a tener un “tercer proceso de transformación” sobre el final de la década de los noventa: una progresiva convergencia entre empresas de medios de comunicación convencionales, la industria del conocimiento, empresas de telefonía y de telecomunicaciones ligeras, empresas de cable. Esta convergencia, sostienen los autores, impulsa la creación de una “malla de comunicación mediante fuertes tendencias a la concentración vertical y horizontal”, con una clara vocación hacia la mundialización, que supera las limitaciones de los mercados estatales y propone un sentido inverso –pero no por ello contradictorio– respecto a la descentralización anteriormente reseñada. La digitalización ocupará, también a este respecto, el núcleo de la cuestión.

Finalmente, Carrasco Campos y Saperas Lapiedra añaden un elemento más como contribución a esta nueva era. Se trata de “la consolidación de liberalización del movimiento de capitales impulsado por las tendencias neoliberales en la política y la economía internacionales”, con la tecnología digital como “impulsor inicial”.

Pero como el análisis de los medios puede ofrecer una multiplicidad de aristas, seguiremos aquí el enfoque de McQuail (2000).

Dimensiones y tipos de teorías de los medios de comunicación



En resumen del licenciado Daniel Emilio Andada (Universidad Nacional de Lomas de Zamora), las dimensiones deben leerse de la siguiente manera:

Aspecto o eje mediocéntrico: se considera a la comunicación más autónoma e influyente y productora del cambio social.

Aspecto o eje sociocéntrico: se ve a los medios como un reflejo de las fuerzas políticas y económicas. Este enfoque integra al mediocentrismo a una teoría social más amplia.

A partir de ambos ejes, surge la siguiente lectura:

Enfoque medioculturalista: se da mayor importancia a los contenidos y a la recepción de los mensajes

Enfoque mediamaterialista: se consideran los aspectos políticos, económicos y tecnológicos de los medios.

Enfoque socioculturalista: destaca la influencia de los factores sociales en las producciones mediáticas y sus funciones en la vida social.

Enfoque sociomaterialista: los medios como un reflejo de la coyuntura económica y material de la sociedad.

A los fines de este trabajo, los enfoques medioculturalista y mediamaterialista nos acercan más al objetivo. Y seguiremos a McQuail (2000) para revisar la historia de los medios de comunicación, que nos depositará finalmente en la era de la convergencia. En efecto, la recorrida de los medios modernos comienza con el libro, a partir de la invención hacia 1440 de la imprenta de tipos móviles por Johannes Gutenberg (Maguncia, Sacro Imperio Romano Germánico). Doscientos años más tarde (finales del siglo XVI, inicios del siglo XVII) apareció el periódico, aunque –a juicio de McQuail (2000)– su principal precursor no parece ser el libro, sino la carta: boletines dedicados al comercio

circulaban con los rudimentarios servicios postales de la época. “El periódico comercial del siglo XVII no quedaba identificado con una única fuente, sino que era una compilación hecha por un editor-impresor (...) El boletín comercial fue la forma que más influyó en la configuración del periódico” (p. 45).

El periódico, entonces, se adecuó a las necesidades de una nueva clase social conformada por profesionales y comerciantes. Y, avanzó hacia la creación de un público lector más allá de las elites educadas. Afirma McQuail (2000): “Contribuyeron a ello una mejorada tecnología y una mayor alfabetización, el comercio, la democracia y la demanda popular, factores que, en general, también coincidieron en el tiempo” (p. 47).

La prensa “de partido”, como polea de transmisión de ideas políticas, entró en declive mientras creció el periódico comercial que –destaca McQuail– “se promociona a si mismo presentándose más objetivo, menos influenciable y más divertido, y ha podido atraer a más lectores durante más tiempo”.

Afirma McQuail (2000) que el periódico burgués de finales del siglo XIX fue el germen de los periódicos modernos.

La etapa “burguesa” de la historia de la prensa, desde el año 1850, aproximadamente, hasta principios de este siglo, fue el producto de diversos acontecimientos y circunstancias: el triunfo del liberalismo y la ausencia o supresión de la censura directa y de las cargas fiscales; la aparición de una clase capitalista y progresiva, y de numerosas profesiones nuevas, con la consiguiente formación de una clase dirigente profesional y empresarial, por no mencionar los numerosos cambios sociales y tecnológicos que favorecieron la aparición de una prensa nacional o regional de gran calidad informativa (p. 48).

McQuail pone un ojo crítico sobre los periódicos “comerciales” en tanto son dirigidos por empresas monopólicas con afán de lucro y dependen en gran medida de los ingresos por publicidad, “gracias a los cuales fue posible y rentable desarrollar un público masificado de lectores”.

3.6. La fijación de la agenda

Ahora bien, en el análisis de la relación entre medios y audiencias, emergió la teoría de la *agenda setting* (fijación de la agenda), que postula la capacidad de influencia sobre el

público y la determinación de la importancia de la información. Zunino (2018) recuerda que, cuando surgió hace más de cincuenta años, la teoría de la *agenda setting*, rompió con la idea de los “efectos mínimos” de los medios sobre la opinión pública.

La idea de que los medios son capaces de influir en la opinión pública estableciendo un listado jerarquizado de asuntos importantes y una serie de atributos asociados a ellos recuperaba para la tradición estadounidense la noción de los efectos sobre los medios de comunicación (Zunino, 2018).

El texto fundacional de la teoría de la *agenda setting* fue publicado por McCombs y Shay por la revista especializada *Public Opinion Quarterly* en 1972. Su título fue: *The Agenda-Setting function of mass media (La función de los medios masivos en la fijación de la agenda*¹¹). En ese trabajo –recuerda Zunino– “se constató la existencia de una correspondencia casi perfecta” entre los asuntos que marcaron las agendas mediática y pública durante la campaña electoral de ese año. Estos fueron: 1) la política exterior, 2) la ley y orden, 3) la política fiscal, 4) la política de bienestar y 5) los derechos civiles.

El estudio concluyó que “los medios fuerzan la atención hacia ciertos asuntos, refuerzan la imagen pública de figuras políticas y presentan objetos sugiriendo a los individuos sobre qué deben pensar, saber y sentir” (McCombs & Shaw, 1972, citados por Zunino, 2018).

¿Cómo funciona la *agenda setting*? Sigamos a Zunino: los medios de comunicación tienen la capacidad de seleccionar determinados temas y omite otros, con lo cual convierten en importantes a unos en detrimento de los otros para la opinión pública. Es decir que esa audiencia “no responde a su entorno real” sino a uno construido por los medios masivos. “En otras palabras –afirma Zunino– los medios de comunicación son conectores entre los hechos del mundo y las imágenes mentales de estos en los sujetos”. En síntesis, esta perspectiva, a diferencia de la hipótesis de los efectos mínimos, sostiene la existencia de un fuerte efecto causal de carácter cognitivo de mediano y largo plazo de los medios sobre la audiencia y reconoce la existencia de un público permeable a los mensajes mediáticos (Zunino, 2018).

3.7. Una forzada convivencia

¹¹ Traducción libre del autor.

A lo largo del tiempo, los periódicos aprendieron a coexistir con nuevos medios de comunicación: la radio y la televisión. Badenes (2014) apunta que las primeras radios del nuevo ecosistema aparecieron en los años veinte y que este proceso se desarrolla de manera simultánea en distintos países, como Estados Unidos, la entonces Unión Soviética, Inglaterra e Italia, pero también en naciones como Argentina. Entramos –afirma Badenes– en una etapa de desarrollo de las tecnologías en que los tiempos del “centro” y la “periferia” empiezan a coincidir. Tanto en los países centrales como en la Argentina, la radio experimentó en la década de 1920 una transición de “afición popular” a “medio de masas”, en la cual la figura de los amateurs fue clave (p. 79). En definitiva, cuando la radio se popularizó en la década del cuarenta y se convirtió en el “centro del hogar” (p. 82), abrió una competencia con los periódicos por la información, pero ofreció un contenido que estos no podían dar: el entretenimiento. En ambos casos, la tecnología se abrió para ir avanzando hacia lo que hoy conocemos como “tiempo real”, es decir información que no estaba mediada por el momento de salida a la calle de un producto como el periódico.

También, en esta mirada rápida de la evolución de los medios, debemos ocuparnos de la televisión. Desde una perspectiva social –afirma Badenes (2014)– se trata de un “fenómeno” de la segunda mitad del siglo XX, cuando la televisión se instaló definitivamente en el seno de la sociedad. Al igual que la radio, ocupó un lugar destacado en cada hogar y, a diferencia de aquella, fue centro de las reuniones familiares, como lo ilustran muchas imágenes de la época.



Anuncios publicitarios: la familia reunida ante el televisor.

Las fotografías, particularmente en los anuncios publicitarios, representaban gráficamente la idea del círculo familiar, con espectadores de todas las edades agrupados alrededor del aparato de televisión en modelos semicirculares. Una postal del *american way of life*, o modo americano de vida. Raymond Williams, citado por Badenes (2014), sostiene que se estableció una forma de entretenimiento-comunicación para una sociedad que se hacía cada vez más móvil pero que, a su vez, desarrollaba un hogar familiar autosuficiente. Entonces, con la radio al principio y más tarde con la televisión, las noticias y el entretenimiento llegaban directamente al hogar.

3.8. ¿Hacia un “mediacidio”?

Lo que vino desde entonces (y se profundizó desde los noventa, como hemos señalado) fueron tiempos de debate en ámbitos académicos: ¿existía la posibilidad de un “mediacidio”, entendido como la muerte de un medio por el nacimiento de otro? ¿O acaso se iba a producir una “mediamorfosis”, en la que la capacidad de adaptación de cada uno iba a garantizar su supervivencia? Autores como Rosental Calmon Alves, Jeff Jarvis, Ignacio Ramonet, Christian Espinoza y Eduardo Arriagada, entre otros, se convirtieron en activos participantes de esta discusión, que cobró especial fuerza cuando se popularizó Internet y la revolución digital llegó a nosotros para quedarse. “No estamos en un tiempo de simple evolución. Es apenas la punta más sensible de algo mucho más grande: la revolución digital que está generando una nueva sociedad de la información”, planteó Alves, citado por Espinosa (2006).

En Orihuela (2012), Alves aclara: “El mediación (...) no quiere decir que vamos a vivir en un mundo sin medios, sino en un nuevo orden mediático” (p. 189), en el que deberán considerarse:

La identidad, que ya no tiene que ver con el formato sino con su enfoque o estilo.

Los (nuevos) modelos de negocios, que aún están por definirse.

Las comunidades, generadas por las propias audiencias.

La ubicuidad, a partir de la extensión del cuerpo en dispositivos móviles.

La excelencia, “anclada en la deontología”.

Directamente, lo que queda en entredicho es el concepto mismo de comunicación de masas. Jarvis (2015) trae el pensamiento del sociólogo Raymond Williams: “...no hay masas, sólo hay formas de ver a las personas como masas”. Añade Jarvis en su análisis que las organizaciones y modelos de negocios vigentes fueron concebidos para usuarios

masivos: “Diablos, los medios de comunicación han inventado las masas”. La auténtica victoria de Internet, afirma Jarvis, no fue dejar de lado uno u otro medio sino la idea de masas. “¿Deberíamos continuar sirviendo a las personas como masa ahora que podemos servirles y conectar con ellas como individuos?”, se pregunta de manera que no requiera respuesta.

Atrapado en un formato que sólo admitía la cambios en sus formas gráficas, el periódico (desde su empresa y su periodismo) se lanzó a la búsqueda de una evolución que lo mantuviera competitivo en el nuevo ecosistema informativo. Encontramos en Ramonet (2014) una mirada escéptica sobre la capacidad de supervivencia de los diarios, decenas de los cuales observa al borde de la ruina o ya quebrados, como consecuencia de la digitalización del mundo que transforma a gran velocidad al “biotopo informacional”, concepto que toma de Francis Pisani y Dominique Piotet. A un modelo de negocios que considera “desintegrado”, Ramonet añade “una crisis sistémica” (ni de ciclo ni de evolución, sino propia, aclara) de la praxis periodística, que urge reconstruir y reinventar.

Hay, sin embargo, un halo de esperanza al final del túnel de Ramonet (2014): “Lo más probable es que la prensa escrita, medio de comunicación de la era, industrial no desaparezca. Pero la información ya no circula como antes (...). Convertida en algo inmaterial, ahora toma la forma de un fluido que circula en segmentos abiertos por la red casi a la velocidad de la luz” (p. 7-8). Todo en un mundo en estado fluido y volátil, Bauman *dixit*.

3.9. Audiencias activas

Ramonet (2014) incorpora en este punto del análisis al actor más reciente, pero fundamental, de los cambios en las audiencias. Las redes sociales, en efecto, facilitan un trabajo de “inteligencia colectiva” o de “alquimia de multitudes” (cita a Pisani) en progreso constante. La condición de “totalizante” de Internet abre el espacio a una nueva lógica que saca a la producción periodística del modelo industrial (fordista, según sus palabras) que ofrecía un producto informativo cerrado. Ahora, añade Ramonet (2014), “la lógica de la información online es la de lanzar la noticia en bruto –en ocasiones incluso aproximada– para después corregirla, modificarla o enriquecerla de forma permanente o en cualquier momento” (p. 8).

Material en constante evolución, generar información obliga a fuertes cambios culturales dentro de los periódicos que procuran salir de aquel modelo de línea industrial para participar como actores predominantes en la conversación social. Ya volveremos sobre esta cuestión, que es central para el periodismo. Pero antes, reflejemos la paradoja que Ramonet (2014) traza con meridiana claridad: los periódicos pierden audiencias en sus formatos tradicionales y, sin embargo, en la “sociedad de redes” los internautas siguen buscando acceso a los medios de comunicación tradicionales, “en especial a aquellas publicaciones de prensa escrita consideradas más serias”.

Y hay una novedad: las personas que acceden a los contenidos no sólo quieren leer, sino que también quieren ser leídos y escuchados. Ya no hay una lógica vertical porque “la información ya no circula en un solo sentido” y, por ende, la relación entre medios y lectores es “horizontal” o “circular” (p. 9). La participación de la sociedad como generadora de contenidos es la novedad de esta nueva etapa, en la que los periodistas perdieron el monopolio sobre un “lectorado pasivo y cautivo” de una elite. Paradójicamente, son los propios medios los que les piden a la ciudadanía que se convierta en “periodista” y reporte cuanto ocurra en sus círculos más cercanos.

Citado por Ramonet (2014), Alves asevera:

El consumidor de información ya no es un ser pasivo que recibe la información empaquetada por otros. Él también quiere producir contenidos. Nos dirigimos hacia una sociedad de prosumers, es decir de prosumidores (productores-consumidores) (p. 12-13).

Entonces, el papel de los periodistas va más allá de la unilateralidad de la información. Entra en el mundo de la comunicación, en la que el *feedback* (retroalimentación), se vuelve fundamental (Wolton, 2006). El desvanecimiento de las diferencias con los usuarios lleva a los medios y a los periodistas a redefinir su papel en esta sociedad de la información continua y de la ubicuidad gracias a la omnipresencia de los teléfonos móviles.

En su glosario de periodismo digital, Susana Pérez Soler (2018) recrea la “teoría de los dos pasos”. Formulada por Paul Lazarsfeld y Elihu Katz en 1955, esta teoría –explica Pérez Soler– demuestra que, para la mayoría de ciudadanos, el mensaje de los medios no llega de manera directa, sino a través de individuos que son referencia en ese

momento para ese tema. En ese sentido, cita el libro de *Personal influence* (1955), en el que Lazarsfeld y Katz desgranar un sistema de comunicación perfectamente dividido en dos eslabones. En un primer momento, los medios lanzan un mensaje, que es adoptado y refinado por unos líderes de opinión. En una segunda fase, los líderes de opinión, aquellos que gozan de influencia personal, transmiten la información procesada a sus esferas sociales (comunidades). He aquí el nacimiento de los primeros *influencers*. En la actualidad, cierra Pérez Soler, con la irrupción de Facebook, Twitter y Google como canales de distribución, algunos investigadores señalan que debemos pensar en un proceso de tres pasos.

Esta es la era de lo que Arriagada (2015) define como el “tsunami digital”, en una instancia de la historia de la humanidad en la que nunca, como ahora, hubo tantas herramientas para socializar información. Buscadores, redes sociales, blogs y sitios de transmisión en vivo, junto a la masificación del acceso fijo y móvil a Internet, “han depositado en las manos de cada persona el poder de expresar su opinión e influir, incluso más que los medios tradicionales (radio, televisión y prensa)”. Es, al decir de Vady Guerra, en la obra de Arriagada, una horizontalización en las relaciones entre instituciones, medios de comunicación, gobiernos y corporaciones, y las audiencias: “La omnipotencia ha cedido su espacio a la voz amplificada de las personas” (p. 6).

Arriagada observa que el futuro de los medios tiene dos caminos: el de las grandes redacciones y un nuevo espacio colaborativo, producto de la participación amateur, aunque para el autor esta última alternativa, es decir la participación ciudadana, “no es especialmente relevante en términos informativos” (p. 26).

3.10. Infoxicación

Como fuere, el enorme flujo de información que circula por Internet coloca a las noticias generadas por los medios en situación de inferioridad frente a lo que los ciudadanos vuelcan a la red. Pérez Soler (2028) planteaba la “infoxicación”, como efecto directo: en un minuto en Internet se envían más de 340.000 mensajes en Twitter; los usuarios de Facebook dan me gusta a más de 4 millones de entradas; en YouTube se suben aproximadamente 300 horas de vídeos; los usuarios de Instagram dan me gusta a más de 1,7 millones de fotos; los de Apple se bajan 51.000 apps; en Snapchat se comparten casi 300.000 vídeos y en Vine (ya discontinuado) se reproducen más de un millón de vídeos.

Esto obligó a los medios a cambiar sus paradigmas. Publicar en los portales requiere tiempos que son mayores que los que ofrece la posibilidad de hacerlo en cualquier red social. Esto tiene que ver con aspectos técnicos, como los programas que se utilizan en los medios de comunicación, y con la necesidad de verificar la información que se va a poner en circulación, de lo que están exentos los ciudadanos comunes.

Como veremos más adelante, los medios más tradicionales en Internet –los diarios, por ejemplo– comenzaron volcando a la web información que provenía de su edición impresa. Luego, se vieron obligados a ir hacia el tiempo real, ante la demanda de la audiencia que abrazó un nuevo paradigma: ya no importa tanto lo que pasó, sino lo que está pasando o lo que va a pasar, en vivo y en directo. El público, al decir de López (2004), ya dejó de ser monoconsumista. No hay sólo un medio en su dieta informativa. A esto debe añadirse una lectura más superficial de la información, una mirada rápida, como lo hacen las nuevas generaciones (este punto será abordado con detalle más adelante).

3.11. El futuro de los medios tradicionales

Mientras los periódicos discutían si había mañana para ellos, la pandemia que jaqueó al mundo entre 2019 y 2020 tuvo un efecto inesperado: los volvió a colocar en el centro de la atención social y los revalorizó en su credibilidad. Así, el *Digital News Report* del año 2022 –prestigioso estudio realizado por el Reuters Institute for the Study of Journalism de la Universidad de Oxford– confirmó lo que un año antes se venía observando: que el confinamiento produjo un mayor consumo de información y un aumento de la confianza en los medios. Muchos medios tradicionales se beneficiaron no sólo por el aumento de la atención sino también económicamente, porque más gente contrató suscripciones digitales y los anunciantes buscaban asociarse con contenidos fiables, concluyó el estudio. Eso sí, en 2022 se observó, a diferencia del año anterior, cierta fatiga informativa (no sólo en torno al Covid-19, sino sobre política y otros temas) y que crece notablemente la cantidad de personas que deciden evitar las noticias. Citado por Cucar ella (2022), el consultor de comercio electrónico, experto en soluciones *web-to-print* y fundador del blog Print Watch, Ludovic Martin, considera que “hay un cansancio digital, y los medios impresos son apreciados por su comodidad, relevancia y modo pasivo, especialmente en lo que respecta a la privacidad de los datos”. En términos de Martín, la peor debilidad de la impresión, que es la falta de

interacción y de salida digital, la lectura pasiva y sin espionaje, es en los hechos “su mejor fortaleza”.

Sin embargo, el ánimo de la industria no es estable. La encuesta global de la industria periodística, realizada por la organización WAN-IFRA y reflejada en la página web de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA, 2022), detectó que la inflación en aumento en el mundo y la guerra en curso en Ucrania disminuye el optimismo a corto plazo. Sin embargo, se mantiene la confianza en los procesos de adaptación e innovación en curso, lo que los lleva a esperar un aumento total en los ingresos, con el desarrollo de nuevas formas de monetización.

Con todo, el debate permanece abierto y aparecen alternativas. Una de ellas, es la creación de comunidades para atraer a los descontentos con las redes sociales. Un estudio de Openweb, citado por Laboratorio de Periodismo (2022), revela que más del 70 por ciento de 1.400 entrevistados entiende que los medios deberían tomar el relevo y adoptar como prioridad contrarrestar la toxicidad, los *trolls*¹² y la desinformación.

¹² En el ámbito de la informática, un troll es un usuario que se dedica a publicar contenidos ofensivos o falaces en Internet, con la intención de generar un clima negativo en una comunidad virtual o de distorsionar la realidad.

4. Desarrollo

Cuanto mayor es la población, más minoría hay. Ray Bradbury.

4.1. De públicos, mercados y audiencias.

En 1980, el escritor neoyorkino Alvin Toffler –de quien ya nos hemos ocupado anteriormente– desvela una serie de ideas rupturistas porque propone una forma de entender la marea de cambio que está sufriendo la Humanidad. Aunque los expertos no tenían en claro hasta dónde llegaría esta espiral y ni siquiera si en algún momento se detendría, a través de *La tercera ola*, Toffler (1980) estaba abriendo una ventana a este presente, donde nada permanece como era. Un libro que para muchos fue una clara predicción del futuro que venía (y que llegó). Porque, como se decía entonces y lo recoge Toffler apenas comienza a desandar la obra, “una nueva civilización está emergiendo”. La tercera ola “pone en cuestión todas las viejas relaciones de poder, los privilegios y prerrogativas de las comprometidas elites de hoy, y proporciona el trasfondo sobre el que se librarán mañana las luchas claves por el poder” (p. 22). Para entenderlo mejor conviene repasar qué son las “olas” de Toffler con su impacto en la sociedad (p. 21, 26-27)

Primera ola: renovación del agro. Pueblos nómades que pasaron a sedentarios

Segunda ola: revolución industrial, producción en serie. Productor consumidor,

Tercera ola: que arranca en 1955 y 1965. Es la sociedad post-industrial.

Es en esta tercera ola en la que el autor sitúa la revolución de la información y la comunicación. En consecuencia, ocupémonos de esos dos aspectos centrales a nuestro trabajo. Toffler observa que en la segunda ola (la revolución industrial, recordemos) los medios de comunicación –por entonces “de masas”– se hicieron poderosos como nunca

antes. Sin embargo, llega la tercera ola y arranca un temprano proceso de desmasificación. En aquellos ochenta, nacen lo que Toffler bautiza como “medios de comunicación desmasificados”, que disgregan las masas críticas de lectores de los medios tradicionales (o *legacy*).

De hecho, ejemplifica Toffler que los diarios de Estados Unidos tenían en 1973 una circulación conjunta de 63 millones de ejemplares diarios. Pero hacia 1978 habían perdido ya un millón de lectores, en una tendencia que avanzaba. Y alerta Toffler (1980): lo peor faltaba por llegar (p. 189). No era sólo la televisión a la que podía atribuirse la culpa de esta caída. Es que, aun con el formato impreso como plataforma central, comenzaba a expandirse el periodismo hiperlocal, pequeñas publicaciones que se ocupaban de la información que no atendían aquellos grandes medios que miraban la realidad desde una dimensión superior. Pero hacia 1977 la que comienza a sufrir el golpe es la televisión abierta, por una derivación de la propia plataforma: la televisión por cable, que alcanza un creciente número de hogares. (p. 293)

¿Qué pasa con las audiencias? Se abre un abanico de posibilidades que desarma, al igual que lo que ocurrió con los diarios, las masas críticas sobre las que se asentaba el poderío económico y la influencia social y política de los medios tradicionales. En aquellos tiempos, los expertos aceptaban que el desafío principal era obtener retroalimentación de esas audiencias para “mantener un flujo constante de comunicación real” (Fundación Periodística Nacional, 1981). Aun así, el paso de los años y la accesibilidad a la tecnología cambió el paradigma: de uno (medio) a muchos (audiencias) se pasó a una relación de uno a uno.

¿Qué estaba mutando en las sociedades? No hay dudas: los modelos de consumo. Pero se mantenía vigente el objeto central de los medios, que era apropiarse del tiempo de las personas. En ese sentido, Islas-Carmona (2008) sostiene que los medios no evolucionan por una selección natural sino por una elección humana. Y define como el medio que mejor se desarrolla a aquel que se ajusta más a las necesidades del hombre.

En la sociedad de consumo los medios de comunicación fueron durante mucho tiempo conductores eficientes para canalizar la oferta y activar la demanda en las audiencias.

Alonso y Arébalos (2009) se plantean sistematizar en cinco paradigmas “cómo llegaron los usuarios a vivir en la red”; entonces, identificar una etapa y un tipo de acción en manos de las personas.

1985-1992. Los usuarios sólo leen. Información en bruto con bajo grado de relevancia. No necesariamente se encontraba lo que se buscaba. Nula interacción.

1993-1996. Los usuarios leen y algo más. Interacciones básicas a partir de la confianza en la información que se obtenía. Por esa misma razón, también amanece el comercio electrónico. Sobre el final de este período nace Hotmail, lo cual libera al usuario de los proveedores de Internet porque se entra de manera gratuita y anónima a la red.

1997-2000. La burbuja interactúa. Nace la banda ancha (más velocidad de transmisión). Surgen Google y Yahoo! como buscadores. El sistema PageRank ayuda al usuario a determinar la relevancia de lo que encuentra. Para Alonso y Arébalos (2009), este pudo ser un momento clave para los medios de comunicación, pero tardarían en adaptarse a los cambios. Todavía se buscaba un modelo de negocios con base en la publicidad (p. 52).

2001-2004. La nube. Después de superar el miedo al colapso por el cambio de milenio¹³, surge la nube como “un lugar ubicuo, permanente y de encuentro”. Otro punto central a observar desde la mirada de los medios: nacen en esta etapa las plataformas abiertas de publicación. El usuario consume y a la vez genera información. La red baja a niveles individuales. Definitivamente, Internet “dejó de ser un medio alternativo de comunicación y adquirió un lugar importante en la vida de las personas” (p. 55)

2004-2009. El usuario es la web. Fundamental para los medios: los usuarios pasan en línea 14 horas por semana, el 39 por ciento de su tiempo. En cambio, disminuyeron el consumo de televisión a 14 hora por semana, de radio a 5 y de periódicos y revistas, a 1, de acuerdo a US Entertainment and Media Consumer Survey Report 2005, citado por Alonso y Arébalos (2009).

Los autores concluyen que el recorrido que realizó el usuario por los cinco paradigmas desde 1985 hasta 2009 (fecha de edición de su libro), trajo como consecuencia la consolidación de las plataformas tecnológicas que atrapan al usuario y le permiten interactuar intuitiva y transparentemente en comunidad (p. 60). Muchos a muchos, en definitiva.

Toca ahora poner en revisión más profunda los modelos que escogieron los medios para adaptarse a este fuerte cambio de era. Hay mucha bibliografía sobre cómo, antes de ingresar en la era de Internet, los medios habían atravesado por experiencias que iban

¹³ El cambio de milenio se conoció como Y2K. Se temió que todo el sistema colapsara cuando las computadoras pasaran de 1999 a 2000, porque muchos utilizaban las dos últimas cifras para identificar el año. Entonces, se pensó que podía volver todo a 1900, lo cual finalmente no ocurrió.

más allá de sus plataformas tradicionales: videotex (o videotexto), teletexto, teleperiódico o telediario, audiotex o diario por fax. Aquí entramos en una espiral que giraba cada vez más rápido, a punto tal que algunas fechas clave no encuentran acuerdo. Por ejemplo, hay registros de que en marzo de 1979 apareció en Birmingham (Reino Unido) el primer periódico del mundo publicado sobre un soporte electrónico, es decir una pantalla de televisión en lugar de papel, llamado Viewtel 202. Era un servicio que ofrecía el diario Birmingham Post and Mail, pero por sus características algunos expertos no lo incluían dentro de la categoría fundacional de periódicos en Internet.

Por eso, otros autores, como Navarro Zamora (2011), consideran que el primer diario que diseñó una edición digital con contenido proveniente de su versión impresa, fue el estadounidense San José Mercury News (1994). Durante su primer año, el costo por consulta ascendía a 9,95 dólares por cinco horas y 3,50 dólares por cada hora adicional. Pero entre 1994 y 1996, una enorme cantidad de diarios, entre ellos muchos argentinos, comenzaron a volcar sus ediciones a la web. En ese sentido, vale retomar el trabajo de Rost (2006: 75-108), que repasa la historia de lo que define como “periódicos digitales” en nuestro país para observar cuán en paralelo con el mundo se desarrolló el nuevo formato.

1995, setiembre. La Nación lanza La Nación Line (www.lanacion.com.ar).

1995, setiembre. Nace www.losandes.com.ar de Los Andes de Mendoza, un diario centenario.

1995. Ámbito Financiero (www.ambito.com)

1996, marzo. Aparece Clarín.com (www.clarin.com.ar).

Curiosamente, apunta Rost, entre los periódicos que no provienen del papel, aparece uno digital puro: Rosarionet (www.rosarionet.com.ar), que desde mayo de 1995 se entrega a los lectores en forma de revista mensual, luego quincenal y finalmente diaria.

Ahora bien, ¿cómo era aquel inicio de los diarios en la web y cómo fue evolucionando? ¿Por qué esta breve historia? Porque para comprender el fenómeno en su integridad de alguna manera hay que superponer a los avances tecnológicos una capa que muestre la forma en que evolucionó la relación con las audiencias.

Aquella primera etapa sólo contemplaba el volcado del material publicado papel a la web. El medio tradicional imponía su potencia editorial, a punto tal que quienes

cargaban esa edición trabajaban casi como *data entries*¹⁴. La interactividad con los lectores era nula desde los sitios y sólo podían llegar a los medios aquellos que tuviesen acceso a un correo electrónico, un bien escaso para la época.

El siguiente paso, algunos años después, fue generar información propia para la web, que coexistía con el material proveniente del impreso. Los formularios para dejar comentarios eran una puerta de entrada, pero en muchos casos se requería un registro y cumplir con normas de convivencia determinadas por los medios.

Mientras avanzaba la idea de dotar de fuerza a la web, los medios salieron a las redes y allí perdieron el control de los contenidos en manos de la audiencia, como veremos más adelante. Se consideraba auspicioso que fuese la audiencia la que viralizase los contenidos, pero aparecía una dificultad: no podría incidirse en la relevancia de que se quería dotar a la información según criterios editoriales ni, tampoco sobre las valoraciones positivas o negativas que los usuarios determinaban.

En medio de la década del noventa, el alejamiento de la sociedad, que salía de la cultura predominante de la posguerra y e iniciaba su propio camino, los medios comienzan “a perseguir y a cortejar a esta nueva opinión vital y autónoma”. Atrapados en “lo que la gente pide” o “lo que la gente quiere”, Colombo (1997) afirma que los diarios pierden sus decisiones autónomas (p. 16-17). En estos últimos estadios se heredó, de alguna manera, una forma de segmentar la información según franjas etáreas, género o regionalización u otras características visibles, casi siempre obtenida de encuestas sobre el consumo de medios. Volvemos sobre una opinión crítica de Colombo:

Mucho más dramática es la situación cuando vemos al periodismo zarandeado por fuertes vendavales (no necesariamente coherentes y correlacionados) de opinión pública, una opinión que los diarios y la televisión comienzan a sentir como dueña, capaz de imponer opciones, orientar titulares y reportajes-y –en general– desplazar la balsa del gobierno del sistema informativo al centro de la tempestad que caracteriza cualquier cambio importante (p. 17).

Como Colombo, López (2004) se detiene también a analizar la audiencia. No hay noticia sin un público al que hacerla llegar, postula para desarrollar el camino de

¹⁴ *Data entry* o entrada de datos: proceso de permite introducir información en una computadora. Por analogía llámase así a la persona se encarga de manera profesional de insertar datos en un sistema de información para que sean procesados.

cambios que se está gestando. Si bien admite que se conoce cuáles son sus apetencias, sus manías, sus filias y fobias, reconoce que ese público ya no es monoconsumista sino que obtiene la información a través de muchos canales. Para qué buscar nuevos lectores, si tal vez no los haya, alerta López. Ahora el público lee de forma más superficial y los jóvenes están desinteresados por el papel ya que “los medios electrónicos y hertzianos¹⁵ les ofrecen una cultura más afín a sus necesidades (p 45).

Con todo, López (2004) considera que podrían determinarse dos categorías de análisis sobre el público, que no abundaremos en este trabajo:

Como compradores y consumidores.

Como bloque social que determina quién debe ejercer el poder.

El avance de los años terminó por demostrar, efectivamente, que la pretensión de configurar un modelo de lector/televidente oyente no era útil para lograr una única definición de audiencia: es que ya no era una audiencia, eran múltiples y disímiles.

Si bien las tecnologías de medios, información y comunicación existen desde hace mucho tiempo, hasta mediados del siglo XX su desarrollo y su evolución se produjeron principalmente en dos formatos: alternativas de comunicación uno a uno (correo, telégrafo, teléfono) y medios de masas (libros, diarios, películas, radio y televisión), que ofrecían uno a muchos (Boczkowski y Mitchelstein, 2022). En ese contexto, es importante notar que las tecnologías eran diferentes entre sí, en cuanto a su infraestructura y funcionamiento.

Para Boczkowsky y Mitchelstein (2022), fue a mediados del siglo XX cuando una combinación de innovaciones tecnológicas y culturales puso en marcha cambios fundamentales que alterarían la vida social de manera permanente.

Pero no todo es transparente, Byung-Chul Han (2022) hace un llamado de atención sobre un nuevo “régimen de la información”, que se apodera de las personas.

(...) el dominio se oculta fusionándose por completo con la vida cotidiana. Se esconde detrás de lo agradable de los medios sociales, la comodidad de los motores de búsqueda, las voces arrulladoras de los asistentes de voz o la solícita servicialidad de las *smarter apps* (p 17).

¿Dónde están los medios en este contexto oscuro? Byung-Chul Han responde:

¹⁵ De las ondas electromagnéticas o relativo a ellas: las emisoras de radio emiten ondas hertzianas.

Los medios de comunicación son como una Iglesia: el *like* es el amén. Compartir es la comunión. El consumo es la redención. (...) El consumo y la identidad se aúnan. La propia identidad deviene en una mercancía (p. 19).

4.2. Su majestad, la tecnología.

Como han señalado Boczkowsky y Mitchelstein (2022), las reconfiguraciones de la audiencia que analizamos tienen a la innovación tecnológica como motor fundamental de cambios sociales y, por ende, de los modelos de comunicación e información¹⁶. De momento, nos abocaremos a revisar el impacto de la tecnología en el entorno digital, poniendo siempre en foco lo que ocurre en los medios. Así, recordemos que la masividad, como hemos visto antes, ya no existe: los muchos medios que hablan a muchos públicos cerraron su historia; marcas que comunicaban a todos ya no tienen lugar en el nuevo ecosistema informativo. La detección de las múltiples capas, sectores y subsectores, tribus, grupos, o como se prefiera definirlos, de la audiencia, obliga a considerar un par de elementos que son centrales: los contenidos y las herramientas.

Avancemos desde los instrumentos. La evolución tecnológica coloca al mundo en una espiral imparable. En hogares y oficinas, ya casi sin uso, la computadora de escritorio envejece cada vez más rápido ante la irrupción del teléfono móvil¹⁷ en la vida de cada persona, que ve alterados sus hábitos y costumbre más rápido de lo que cada uno pensaba.

Observemos este dato clave: ¿cuánta población mundial está conectada mediante teléfonos móviles? El 63 por ciento, según el último informe *Digital 2022 April Global Statshot* de DataReportal, en sociedad con We Are Social y Hootsuite, lo que implica más de 5 mil millones de personas en todo el mundo que ahora usan Internet.

Otro informe, en este caso de Statista (2022), destaca que en 2021, se calculó que alrededor de 34,8 millones de argentinos usaban algún tipo de teléfono móvil inteligente. Esto implicaría un crecimiento de 1,6 millones si se compara con 2020. La perspectiva indica que para 2025, el número de usuarios de móviles inteligentes en la Argentina superará los 40 millones.

¹⁶ En adelante, hablaremos de las nuevas tecnologías de la información para circunscribir el campo de análisis.

¹⁷ Consideramos como sinónimos teléfono móvil, smartphone, teléfono inteligente, entre otros términos. Si bien es cierto que no todos los teléfonos son “inteligentes”, lo cierto es que los usuarios los prefieren frente a cualquier aparato analógico.

Un tercer reporte, *Situación Global Mobile 2020*, revelaba la existencia ese año en el mundo de unos 4,32 mil millones de usuarios que ingresan desde los dispositivos móviles ya sea a través de los datos o conexiones inalámbricas, lo cual representa el 92,6 por ciento de todos los internautas globales. De los usuarios en Internet, el 91,5 por ciento ingresa desde teléfonos inteligentes y el 3,5 por ciento desde otros teléfonos, e invierten alrededor de 3 horas y 39 minutos navegando desde este dispositivo. El 52,8 por ciento es el porcentaje del tiempo diario que pasan los usuarios de internet desde los 16 años hasta los 64 años desde los dispositivos móviles con respecto al total diario de Internet. Si se considera al año 2021, ese tiempo tuvo un aumento significativo del 3,9 por ciento.

Según opiniones recogidas por el autor en actores del mercado de los teléfonos inteligentes, los usuarios valoran cada dispositivo por al menos seis cuestiones básicas, aunque seguramente se van sumando cada vez más:

Precio.

Batería.

Cámaras.

Rendimiento (velocidad de procesamiento).

Capacidad de almacenamiento.

Pantalla.

Se podría agregar peso, tamaño y calidad de audio, aunque ya se ingresaría en un terreno más exquisito que escapa a la utilidad del móvil a los fines de su navegación en Internet y redes sociales. Como fuere, se observa que los elementos determinantes de la compra, nada tienen que ver con el uso originario de un teléfono, es decir hablar.

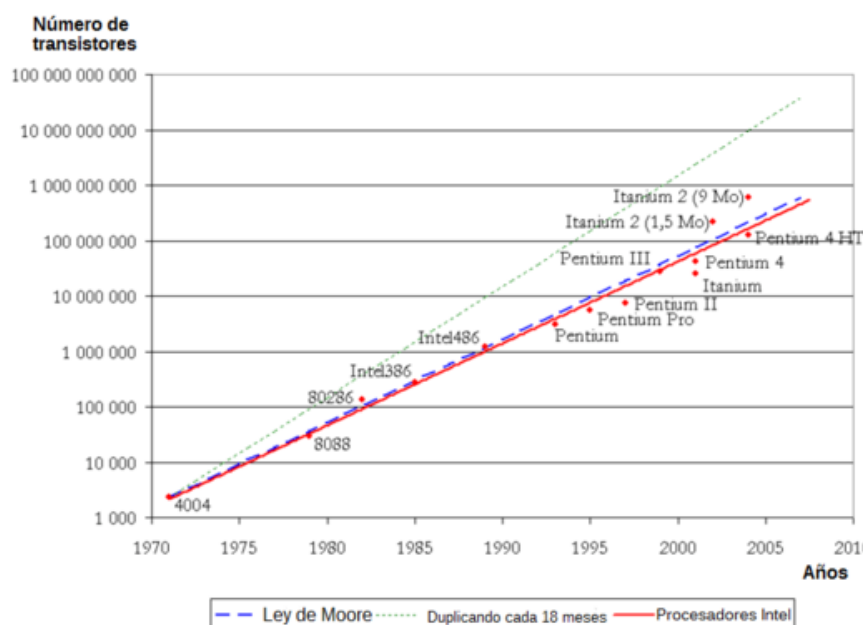
¿Esto qué significa? Es que más allá de cómo recibimos la información a través de él, buscamos cualidades para optimizar el envío de información. Baterías, cámaras y rendimiento son tres aspectos fundamentales, por ejemplo, para operar en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, Telegram, TikTok y otras. Esto reconfigura nuestra manera de conectarnos con el mundo, de asirlo.

Los ritmos de modernización ponen a la tecnología muy por delante de nuestra capacidad cognitiva. Como plantea Friedman (2016), hemos aprendido a adaptarnos con mayor rapidez gracias a una mayor alfabetización y difusión del conocimiento. Pero aun así, no alcanzamos porque la velocidad del cambio tecnológico está acelerándose cada día más. Nuestras estructuras sociales no logran ir al ritmo de la velocidad de cambio, afirma Eric “Astro” Teller, consejero del laboratorio de investigación de Google,

mencionado por Friedman. Cuando la velocidad se incrementa, el hecho de tardar más en adaptarte te convierte en lento y desorienta. Como conclusión, citamos a Teller desde Friedman:

A pesar de que los seres humanos y las sociedad se han adaptado paulatinamente a los cambios, de promedio la velocidad del cambio tecnológico está acelerándose tanto que ha subido por encima de la velocidad promedio a la que la mayoría de las personas pueden asimilar todos esos cambios (p. 47).

A la desorientación y sentido de lentitud que nos invade, debe sumarse que los ciclos de cambio son cada vez más breves. Nada representa mejor la capacidad de evolución tecnológica que ha logrado la sociedad que la ley desarrollada por Gordon Moore cofundador de Intel, quien había planteado que cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador (Friedman, 2016).



La ley de Moore.

Más lejos llega la "ley de Huang" en alusión al CEO de NVIDIA¹⁸, Jensen Huang, quien sostiene que la evolución de los chips de la compañía en este ámbito es incluso mayor que la que Moore formuló hace medio siglo (Huawei, 2021). Cualquiera de ambas leyes

¹⁸ Nvidia Corporation, multinacional especializada en desarrollo de unidades de procesamiento gráfico y tecnologías de circuitos integrados para estaciones de trabajo, ordenadores personales y dispositivos móviles.

que se considere, lo concreto es que la velocidad de procesamiento impacta directamente en la capacidad de las audiencias de recibir o emitir mensajes. No tenemos otra elección que aprender a adaptarnos a esta velocidad de cambio (Friedman, 2016). Sin embargo, Baricco (2019), frena las expectativas desmedidas:

Las revoluciones tecnológicas, por muy fantásticas que puedan ser, no suelen producir, de forma directa, una revolución mental, es decir, una transformación igualmente visible en la forma de pensar de los hombres (p. 31).

Como se observa, Baricco descrea de la tecnología como motorizadora de la “revolución mental”. Antes bien, su planteo recorre el camino inverso porque, a su juicio, “estamos mirando el mapa del revés” (p. 34-35). Es necesario invertir esa secuencia: primero la revolución mental, luego la tecnológica.

No parece necesario detenerse en este debate porque, de cualquier manera, es el avance de la tecnología el que impactó en el ecosistema informativo y pegó bajo la línea de flotación de los medios de comunicación. En todo caso, esta discusión mantiene la realidad atada al pasado y, de profundizarse, puede constituir un impedimento para ir hacia adelante.

Sí debemos traer a este análisis la consideración del teléfono inteligente como el tercer cerebro del ser humano (De Biasi, 2022), con quizá inadvertidas consecuencias en nuestra vida. Repasemos esta idea: el primer cerebro, el que aloja la memoria y toda intelección, conciencia y capacidad de juicio. El segundo, el ventral. Sensaciones, temores. Y el tercero, que está tomando espacios que el primero cede. Nunca en toda la historia de nuestra cultura, nuestra memoria individual y colectiva se volvió, tan masiva y rápidamente, externa respecto de nuestro cuerpo y del espacio material de nuestra vida (p. 21). La atención queda pulverizada, tanto como el recuerdo. Y ese es un aspecto que deberemos considerar cuando abordemos la forma en que los medios encaran esta ola de cambio tecnológico en la sociedad.

Desde hace varios años, un neologismo define la ansiedad que sufren los usuarios de teléfonos móviles cuando corren el riesgo de no contar con ellos a su alcance: *nomofobia*, que es la abreviatura de la frase inglesa *no mobile phone phobia*. En 2011, un estudio de la Oficina de Correo británica determinó que el 53 por ciento de los usuarios de móviles en el Reino Unido tendían a sentir ansiedad cuando lo perdían, se les agotaba la batería o el crédito, o no contaban con cobertura de red (Gurevich, 2018).

También debemos analizar con Tranche (2019) que, en un mundo donde la realidad se atomiza, donde no es posible establecer patrones que expliquen la complejidad de los cambios, suena lógico aferrarse a dispositivos que ofrecen seguridad, responden y permiten expresarse en igualdad de condiciones. Pero todo esto nos sitúa en una “sobredosis de presente” que capta tanto la atención de la audiencia que la adaptación de los mensajes siempre corre por detrás. Poco de lo que sea dicho está destinado a permanecer más tiempo de lo que dura ese presente. Hay, a decir de Tranche (2019), una velocidad dominante, que es la inmediatez y, globalmente, la de Internet y en torno de esa dinámica los medios se ven compelidos a ofrecer al lector chispazos de realidad que se desvanecen tan rápido como surgen (p. 41).

¿Cómo llegamos hasta esta conversión del mensaje comunicacional? La última escala estuvo dada en la convergencia, definida como la emisión de múltiples mensajes para distintas plataformas, generados desde una misma unidad operativa. *Anycasting* como proyección más allá del *broadcasting*. En la convergencia participaron todos los medios, desde los tradicionales hasta los nativos de la era digital, que se convirtieron, en mayor o menor medida, en expertos en textos, imágenes, videos, redes sociales y, ahora, podcasts. Así intentan llegar a fragmentos de la audiencia que, suponen, consumen cada una de estas formas de comunicación. Volvemos a una conclusión que ya anticipamos: todos renunciaron a los públicos masivos. Y con ellos dejaron atrás viejos paradigmas del periodismo y del marketing. No más grandes presupuestos para televisión, radio o medios impresos; adiós a los viejos y gloriosos días de los medios. Bienvenida una poderosa incertidumbre: la de la aceleración del cambio.

A lo largo de los últimos dos siglos, el ritmo del cambio se hizo tan rápido que el orden social adquirió una naturaleza dinámica y maleable. Ahora, se halla en un estado de flujo permanente (Harari, 2014). El cambio es lo único permanente (p. 285). Harari (2018) alertará años después que los humanos siempre han sido más duchos en inventar herramientas que en usarlas sabiamente (p. 25)

Marr (2022) plantea que hay una decena de tendencias para que las personas deben estar preparadas. Obsérvese que muchas de ellas van a tener fuerte impacto en la comunicación y, por ende, en los medios de información.

Potencia informática. Infraestructura en la nube. 5G (quinta generación de tecnología móvil). Por ende, más potencia en los dispositivos móviles.

Dispositivos más inteligentes. Televisores conectados, vehículos autónomos, robots domésticos.

Computación cuántica. Manejo de una potencia de cálculo un trillón de veces a las que ofrecen los superordenadores avanzados actuales.

Dataficación. Cada vez más datos para conocer mejor las personas y el entorno, y establecer así tendencias clave sobre lo que funciona y lo que no.

Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático.

Visión artificial. Ordenadores que pueden ver y reconocer objetos en vídeo o imagen fija. Comprensión creciente de las órdenes de voz.

Realidad aumentada (RA). Creciente número de dispositivos como teléfonos o *tablets* con conexiones inalámbricas que ofrecen esta experiencia con lentes especiales. El metaverso emerge como el gran desafío.

Confianza digital. Tokens no fungibles (NFT), blockchain, monedas virtuales son los nuevos paradigmas.

Impresión 3D. Ningún aspecto de la vida no podrá ser salvado mediante estas impresiones, incluyendo piezas personalizadas producidas en masa, como hormigón para casas, alimentos impresos, metal y materiales compuestos.

Genómica y nanotecnología. La edición de genes y la biología sintética son una de las principales tendencias de 2022 porque estos avances pueden ayudarnos a modificar cultivos, curar y erradicar enfermedades, y desarrollar nuevas vacunas. La nanotecnología también nos permitirá otorgar nuevos atributos a los materiales manipulándolos a un nivel subatómico: creación de pantallas plegables, mejores baterías, tejidos repelentes al agua y autolimpiables, e incluso pintura autorreparable.

Nuevas soluciones energéticas. Alternativas limpias para tratar de enfrentar el cambio climático.

El desafío, como afirma Friedman (2016), será incorporar innovación en el lugar de trabajo para identificar exactamente lo que los humanos pueden hacer mejor que las máquinas y mejor con máquinas, y capacitar de manera progresiva a las personas para estas funciones (p. 253). De manera concomitante, Harari (2016) advierte que, en realidad, hoy mismo no sabemos cómo será el mundo en 2050 y que, más información sobre el futuro es innecesaria. Más bien, se requiere adquirir la capacidad de dar sentido a la información, de señalar la diferencia entre lo que es y lo que no es importante y “sobre todo de combinar muchos *bits*¹⁹ de información con una imagen general del mundo” (p. 287)

¹⁹ Un dígito del sistema de numeración binario. Representa la unidad mínima de información. El término es un acrónimo de *binary digit*.

Cerramos con Hirshberg (2014) cuando sostiene que el mundo está inmerso en una era de invención mediática sin precedentes.

Hemos pasado del primer Internet basado en la web al mundo, siempre conectado, posterior al ordenador personal. Pronto entraremos en la era de la informática generalizada, en la que todos los aparatos y objetos construidos estarán conectados y serán interactivos, con capacidad de recoger y emitir datos. Es lo que se ha dado en llamar Internet de las cosas.

Claramente, el Internet de las Cosas (IoT, *Internet of things*) será el nuevo paradigma que deberemos aprender porque ya está entre nosotros.

Byung-Chul Han (2022) nos devuelve una mirada agobiante sobre la ilusión que provoca la tecnología. La pantalla táctil hace que todo esté disponible y sea consumible. Por ende, se crea la ilusión de “la libertad en la yema de los dedos”. En el régimen de la información, ser libre no significa actuar, sino hacer *clic*, dar el *like* y postear (p. 20)

4.3. La evolución de las generaciones

Goszczynski (2009) considera notable el papel que está jugando Internet como dispositivo a través del cual se refuerza la tendencia al establecimiento de vínculos por afinidades electivas. En efecto, señala, la actual estructura de la red posibilita, más que cualquier otro medio de comunicación, y en mayor escala que la comunicación directa, cara a cara, el establecimiento de nuevos vínculos de ese tipo, así como la reformulación los ya existentes.

Como los medios no evolucionan por selección natural, sino por una elección humana (Islas-Carmona, 2008), no puede escindirse esa transformación sin analizar con profundidad cómo las generaciones fueron transformando su mirada del mundo y cómo fueron moldeando sus necesidades de información. O sea, cómo fueron creando y re-creando su entorno digital, en el que convirtieron al teléfono móvil en símbolo y facilitador de un proceso continuo (Boczkowski y Mitchelstein, 2022).

A los fines prácticos, debemos fijar una cota cero. Por ende, consideremos a 2007 como el año en el que en la Argentina aparece un fenómeno joven nunca antes registrado y cuya extensión no fue grande, pero marcó un antes y un después, porque convirtió a esa generación en protagonista de la web. Se trata del fenómeno *flogger*, cuyo rostro visible

fue una joven, Agustina Vivero, quien quizá fue la primera reconocida *influencer* bajo su seudónimo Cumbio. La palabra flogger proviene de *flog*, síncopa de Fotolog, el sitio web de publicación de fotografías más grande del mundo. Bajo el slogan *Share your world with the world* (*Comparte tu mundo con el mundo*²⁰) llegó a superar a Flickr. Lanzado en 2002, tuvo 33 millones de usuarios en todo el planeta y cerró hacia en 2016. Con Fotolog en la computadora (todavía no se habían extendido los teléfonos móviles), la facilidad para subir las fotos y generar comunidad lo hizo muy popular. Ya, entonces, no sólo se debía segmentar la audiencia juvenil por su lugar de origen y otras características clásicas, sino que debíamos advertir a qué tribu pertenecía. Porque los *floggers* convivían con emos, góticos y otros, cada uno con sus características y su forma de plantarse ante el mundo.

Goszczynski (2009) destaca que Fotolog ofrecía a los adolescentes una posibilidad de presentación de sí mismos y de manifestación identitaria, elementos importantes en la conformación de la subjetividad de los adolescentes., que son precisamente los usuarios mayoritarios de fotolog. Por esa misma época, se termina consolidar la idea de que los jóvenes de la época, convertidos en audiencia, eran distintos de todo lo conocido hasta entonces²¹. Era la Generación Einstein²² (Boschma, 2007), de jóvenes nacidos después de 1988 en Europa. Una cohorte a la que el autor define como más lista, más rápida y más sociable respecto de sus antecesores.

Generación babyboom	Generación X	Generación Einstein
1945-1955	1960-1985	1988-2007 ²³
Contestatarios	Negativos	Positivos
Posguerra y reconstrucción	Depresión económica	Crecimiento, desarrollo y bienestar.
Rebosantes de ideas	Vacío ideológico	Ideales tradicionales
No había marcas	Nacen las marcas	Marcas por doquier
Apasionados	Relativistas	Serios
Otro futuro	No hay futuro	Buen futuro

²⁰ Traducción libre del autor.

²¹ En la vida de un ciudadano medio, influyen tres generaciones: la de sus abuelos, la de sus padres y la suya propia, la de sus coetáneos. Para los jóvenes actuales, son la del Baby boom (abuelos), la Generación X (padres) y la Generación Einstein (la de sus coetáneos). (Boschma, 2007: 38-39).

²² Boschma (2007) explica la razón del nombre. Haber crecido en una sociedad informatizada les ha dotado de una manera de procesar la información más cercana a Einstein, creativo y multidisciplinar,) que a Newton, racional, lógico y lineal (p. 47).

²³ Fecha de edición del libro.

A la búsqueda de la personalidad	Identidad entendida como mimetismo	Identidad es ser sincero con uno mismo
----------------------------------	------------------------------------	--

Hoy los integrantes de Generación Einstein ya superan los 30 años, pero mientras pasaron los años, Boschma sostiene que fueron forjando una era de valores positivos y que han crecido de pleno en un mundo digital. La conclusión es que los jóvenes de esa generación eran:

Más rápidos.

Más listos.

Más sociables.

Conocen las reglas del marketing.

Leen la prensa como periodistas.

Miran películas como directores de cine.

Y analizan anuncios como verdaderos publicistas.

Uno de los factores que Boschma (2007) apunta como forjador de esta generación es el nacimiento de la sociedad de la información digital (p. 55). Aunque por entonces la televisión todavía era el medio más consumido por día, los medios tradicionales ya se perdían como seña de identidad generacional. Aquí advertimos una estrategia de consumo en la que se integran distintos medios para una misma acción.

La profusión de nuevos medios ha generado dos estrategias de consumos opuestas en función de la edad. Los adultos consumen menos medios tradicionales para poder dedicar tiempo a los nuevos. Los jóvenes, por el contrario, no oponen unos medios a otros, sino que sitúan cada medio con su contexto natural dentro de la totalidad del panorama informativo que les rodea (p. 218).

La interacción comienza a ganar fuerza. ¿Qué más hacen los jóvenes mientras navegan por Internet? Ver televisión, escuchar radio, telefonar o enviar SMS, leer revistas, jugar en el móvil (Boschma, 2007).

Marañón (2012) apunta que Internet facilita nuevas formas sociales que introducen cuatro modificaciones radicales en los tipos de redes de interacción social existentes hasta ahora:

Enormidad. La vasta magnitud de nuestras redes y del número de personas a las que se puede llegar.

Comunalidad. Una ampliación de la escala en la que podemos compartir información y contribuir a esfuerzos colectivos.

Especificidad. Un impresionante incremento en la particularidad de los vínculos que podemos formar.

Virtualidad. La capacidad de asumir identidades virtuales (p. 6).

En definitiva, en lo que a medios refiere, la Generación Einstein es experta ellos, creció en un mundo donde la información no es monopólica y todo se comunica de manera instantánea, de modo tal que se exige a los medios honorabilidad y transparencia. Una generación distinta a la que había que pedir permiso para entrar en su mundo y que, como se vio, había elevado las exigencias de sus antecesores.

Generación Einstein entra, por razones temporales, dentro de lo que se identificó como los *millennials*, o generación del milenio, la que siguió a la X y llegó antes de la Z. Es la primera generación nacida digital, con la tecnología tocando de forma virtual cada aspecto de su vida, valida Caraher (2014).

Los *millennials* crecieron en un ecosistema muy diferente al de sus padres y abuelos. No sólo rodeados sino también ayudados por tecnologías (...) que la modernidad trajo al entretenimiento, la educación y la comunicación (p. 47)

Aunque no lo sitúa sobre una generación específica, Tranche (2019) nos acerca otra mirada en la que los modos de abordar la comunicación es central:

En un mundo donde la realidad se atomiza, donde no es posible establecer patrones que expliquen la complejidad de los cambios sociales, políticos y económicos, es lógico que nos aferremos a dispositivos que nos dan seguridad, que nos responden y permiten expresarnos en igualdad de condiciones (p. 17)

Se trata, en definitiva, del entorno digital en el que circula la información mediada. Citado por Boczkowski y Mitchelstein (2022), Nick Couldry, profesor de medios, comunicación y teoría social del Departamento de Medios y Comunicaciones en London School of Economic, sostiene que con Internet todos los elementos con los que se construye la realidad tienen base en los medios. “Las redes sociales, que insertan interacciones sociales comunes en procesos mediáticos, han desempeñado un papel significativo en este cambio” (p. 42)

En efecto, una de las consecuencias más palpables de la expansión de las redes sociales es la apropiación que hicieron de ellas los jóvenes y que asumieron que eran la vía más importante para una circulación acelerada de la información. Morduchowicz (2018) avanza en sobre un interrogante: ¿Por qué las redes son tan populares entre los adolescentes?

En su percepción, las redes sociales son un territorio propio, un ámbito exento de adultos en el que pueden decidir a quién aceptan y a quién excluyen. Las redes generan en los adolescentes espacios de libertad, que rara vez experimentan en otras esferas de su vida diaria (p. 69)

Aunque la comunicación entre amigos es uno de los objetivos centrales de su permanencia en las redes, Morduchowicz apunta que también ven en ellas información: 9 de cada 10 adolescente en la Argentina se informan a través de redes sociales. Estas constituyen su principal fuente de información. Por eso, las chequean cada vez con más frecuencia. “Antes que los medios de comunicación tradicionales, las redes sociales son las que generan un mayor impacto entre los adolescentes” (p. 70).

Sin embargo, Morduchowicz precisa que la búsqueda de información en las redes es para los jóvenes una práctica secundaria sino, más bien, las encuentran de manera casual por recomendaciones de “amigos” o algoritmos que se las depositan ante su vista. Esta “incidentalización” del consumo de noticias genera una pérdida de contexto y de relevancia, como la ofrecen los medios. “El diario, el programa de radio y el noticiero televisivo se desdibujan, desaparecen” (p. 72). En consecuencia, lo que quedan son noticias y opiniones aisladas, fragmentadas en retazos.

No van a las redes para leer noticias, sino que se enteran de la actualidad en un encuentro caso fortuito con posteos de diarios, de agencias y de sus contactos naturales (p. 71).

Morduchowicz diagnostica un doble problema: las noticias que circulan en redes son “parciales” en su contenido en tanto responden a los intereses que los mismos usuarios han exhibido en su navegación. O bien, reflejan los intereses de sus amigos y contactos. En síntesis de Morduchowicz:

Evidentemente, al informarse básicamente por las redes, los adolescentes perciben y construyen una visión recortada de la realidad, basada en las inquietudes de sus contactos o en lo que el algoritmo de la red social, a partir de búsquedas previas, intuye que puede interesarles (p. 73).

En este contexto, las fuentes originarias de la noticia quedan en un plano secundario y se abre espacio de la desinformación, cuya velocidad de circulación es directamente proporcional a la espectacularidad que exhibe.

Ahora bien, hay otros estudios relevantes, como el que la agencia de información estratégica Craft realizó –a pedido del Reuters Institute of Journalism– sobre 72 personas de entre 18 y 30 años (24 por país) en Brasil, el Reino Unido y los Estados Unidos. Al respecto, en Laboratorio de Periodismo (2022) se explica que para los jóvenes, “las noticias no son solo digitales, sino sociales (...) Han crecido con la web social y participativa, lo que ha condicionado la forma en que consumen noticias, lo que consideran que son noticias y en quién confían para entregarlas”.

El desafío para los medios es, entonces, comprender que los jóvenes son una “variedad caleidoscópica de comportamientos y actitudes” ante las noticias, así como preferencias temáticas y de ejecución, “impulsadas por un panorama mediático fragmentado, una proliferación de formatos y marcas de noticias, y la diversidad natural de este grupo”.

Los principales hallazgos arrojan más luz sobre esta relación entre jóvenes, noticias y medios:

1. Los jóvenes distinguen entre “las noticias” (más restringidas temáticamente) y “noticias” (más amplias en cuanto a temas). “Las noticias” forman la agenda tradicional de la política y la actualidad, y la categoría “noticias” está bajo un paraguas mucho más amplio porque abarca temas como deportes, entretenimiento, chismes de los famosos, cultura y ciencia. En síntesis, “las noticias” se asocian a los medios, mientras “noticias” están más ligadas a medios de comunicación alternativos.
2. Algunos jóvenes evitan selectivamente las noticias “estrechas” y “serias”, al menos algunas veces. Los jóvenes parecen involucrarse más con las “noticias” (en sentido amplio) que con “las noticias” (en sentido más estrecho o reducido). “Evitar las noticias ‘estrechas’ tiene implicaciones para las marcas principales de medios, que se considera que son las que operan principalmente en el extremo ‘serio’ del espectro”.

3. Hay factores, tanto contextuales como personales, que influyen en las preferencias y comportamientos de consumo de noticias de un joven. “La proliferación de opciones impulsada por la web móvil social da como resultado tantas imágenes del consumo de noticias de los jóvenes como jóvenes hay, aunque el informe distingue una tipología concreta de consumidores de noticias en función de sus motivaciones, sus consideraciones de marca y sus preferencias de contenido”.

Grupo 1. Consume noticias por placer o por un deber cívico de saber lo que está pasando.

Grupo 2. Siente una necesidad práctica de mantenerse al día con los principales temas a medida que impactan en la vida cotidiana, en lugar de por disfrute o por deber.

Grupo 3. Evita ‘las noticias’ como regla general, pero sienten que necesitan saber las noticias ‘grandes’ inevitables que suceden en la sociedad.

4. Los jóvenes son muy escépticos con respecto a la mayoría de la información y, a menudo, cuestionan la “agenda” de los proveedores de noticias. Como han crecido en la era digital y han sido socializados por generaciones mayores para ser críticos con la información que consumen, juzgan a las principales marcas de noticias por (pero no valoran inherentemente) su imparcialidad.
5. Hay poca consistencia en lo que los “jóvenes” quieren en términos de formato; por lo general, es una cuestión de “gusto personal”. Lejos de los rasgos consistentes que a menudo se les atribuyen, a los jóvenes les gusta una variedad de formatos y medios, y se sienten atraídos por la información seleccionada para ellos. Continuará habiendo un lugar para texto, vídeo, audio e imágenes fijas, a veces todo en una sola pieza de contenido.

El Reuters Institute concluye que a las principales marcas de noticias les es imposible “complacer a todos los jóvenes todo el tiempo”. Sin embargo, pueden tener una mejor oportunidad de ser elegidos con más frecuencia. “Reconocer la variedad de preferencias que existen dentro de una cohorte increíblemente diversa presenta un nuevo conjunto de oportunidades para las organizaciones de noticias”.



“Nos tomó 15 años averiguar cómo los adolescentes de los '90 piensan, actúan y consumen medios”.

Una macroinvestigación del Pew Research también acerca datos que podrían contribuir a que los medios obtengan lo que las redes sociales tienen: audiencias jóvenes. ¿Por qué sigue sin darse con la clave o claves que permitan a los medios tradicionales conectar con los más jóvenes?, se pregunta Laboratorio de Periodismo (2022).

Estas con las principales razones esgrimidas por los jóvenes de por qué usan las redes sociales:

Más cercanía con las vidas de sus amigos. Ocho de cada diez adolescentes dicen que lo que ven en las redes sociales los hace sentir más conectados con lo que sucede en la vida de sus amigos.

Espacio donde opinar o mostrar su lado creativo. El 71 por ciento siente que allí puede mostrar su lado creativo, con diversas publicaciones. Alrededor de cuatro de cada diez adolescentes (43 por ciento) afirma que publica sobre sus logros en las redes sociales, el 34 por ciento lo hace sobre su familia y el 25 por ciento sobre cosas relacionadas con sus emociones y sentimientos.

Acceso a la información. Para los adolescentes que ven el efecto de las redes sociales en ellos como mayormente positivo, muchos describen el mantenimiento de amistades, la creación de conexiones o el acceso a información como las principales razones por las que se sienten de esta manera.

Sentir emociones. Los adolescentes entrevistados para la investigación sostienen que las diferentes plataformas sirven para diferentes propósitos a medida que navegan

por la vida y que el uso de estas plataformas puede generar una variedad de emociones y experiencias.

Un lugar en el que sentirse apoyado y aceptado. El 67 por ciento responde que estas plataformas los hacen sentir “como si tuvieran personas que pueden apoyarlos en tiempos difíciles”. Una parte más pequeña, aunque todavía la mayoría, dice lo mismo por sentirse “más aceptado”. Estos sentimientos positivos los expresan los adolescentes de todos los grupos demográficos.

No ven efectos negativos. Cuando se les pregunta sobre el impacto general de las redes sociales en ellos personalmente, los adolescentes consideran que su efecto ha sido mayormente positivo (32 por ciento) por un 9 por ciento que dice que no. La mayor parte describe su impacto en términos neutrales: el 59 por ciento cree que las redes sociales no han tenido un efecto positivo ni negativo sobre ellos.

No les importa demasiado la privacidad de sus datos. Los adolescentes sienten una falta de control sobre sus datos personales, pero no les preocupa demasiado que las empresas de redes sociales tengan esta información.

Laboratorio de Periodismo (2022), al resumir el trabajo de Pew Research, apunta que el desarrollo de comunidades va a ser uno de los principales retos de los medios para 2023.

En paralelo, Lladó (2019) plantea también otro desafío en tanto “la cifra y el algoritmo han monopolizado el rol que el periodista había ejercido hasta ahora” (p. 8). Por ende, es necesario “construir una singularidad” frente a la “uniformidad” de los mensajes.

Luchessi (2018) destaca que la metáfora de los medios como ecosistema no es nueva. De hecho, recuerda que Neil Postman comenzó a utilizarla allá por los años sesenta y, en su construcción, los definía como ambientes. Para la misma época, Marshall MacLuhan analizaba las interacciones entre los distintos medios a los que categorizaba como especies. “Así, especies en interacción dentro de un ambiente dado empezaban a pensarse como ecosistemas mediáticos”.

Los cambios en la tecnología y en los modos de consumo de la información rompieron esa lógica de intercambio y configuraron un nuevo orden, que abrió una era de desafíos para los medios tradicionales en su intento por no perder audiencias a retazos. Durante décadas, en su ecología natural²⁵, los medios gozaron de un modelo heliocentrista o, si se prefiere, narcisista: nada de lo que ocurriese en el universo noticioso le era ajeno y nada podía entenderse sin su mediación. La audiencia los favorecía con su predilección y los anunciantes dependían con exclusividad de ellos para llegar al público con sus productos o servicios. Es que el objetivo fundamental del periodismo es “la mediación y selección constante sobre los hechos” (Espada y Hernández Busto, 2009). Pero este “núcleo de sentido” se pierde ante “el embate furioso de miles de personas que a lo largo y ancho de la red claman contra el periodismo y se alegran” de la “miseria” y del cierre de la industria de medios (p. 13).

Una sociedad que es capaz de autogestionarse información puede prescindir de intermediarios o, cuando menos, desplazarlos a un costado como un actor más de la constelación de herramientas que tiene a la mano. El dominio de “la prensa” (como durante décadas se llamó, quizá erróneamente, al periodismo en general) partió de algunas premisas que, visto el proceso en perspectiva, se mostraron erróneas: la primera de ellas, tal vez la fundamental, era que “los lectores están muy cerca de nosotros” (Newsom, 1987).

En la actual situación, describe Mazzone (2012), confluyen procesos sociales, (menos interés y conocimiento común), tecnológicos (convergencia en la industria) y periodísticas (vulnerabilidad de la profesión). La “implosión del interés general que empezó en los 70” expresaba, en realidad, “la implosión del conocimiento común de aquella sociedad cohesionada durante el siglo XIX en que los diarios jugaron un rol

²⁵ Sobre la ecología de los medios, se pueden consultar las siguientes obras:

Lance Strate, *Media Ecology: An Approach to Understanding the Human Condition* (2017)

Dennis Cali, *Mapping Media Ecology: Introduction to the Field* (2017)

Casey Man Kong Lum (ed.), *Perspectives on Culture, Technology and Communication: The Media Ecology Tradition* (2006)

Lance Strate, *Echoes and Reflections: On Media Ecology as a Field of Study* (2006)

decisivo. A partir de entonces, comenzaron a potenciarse los nichos como estructuras de mercado, pero también de creencias, ideológicas y de comportamiento social (p. 15-16). Por ende, una de las cuestiones centrales que deben encarar los medios para adaptarse a los nuevos tiempos es dejar de ver a las personas como masa (Jarvis, 2012). En cambio, deben conocerlas y servirles como individuos y comunidades.

La teoría de la *agenda setting*, que como hemos visto reconoce el poder a los medios y al Estado en la determinación de los temas “de interés”, también ve caer su influencia, a medida que las redes sociales se convierten en nuevos actores que suplen a los medios establecidos en la difusión (viralización, según el término impuesto) de noticias demasiadas veces falsas.

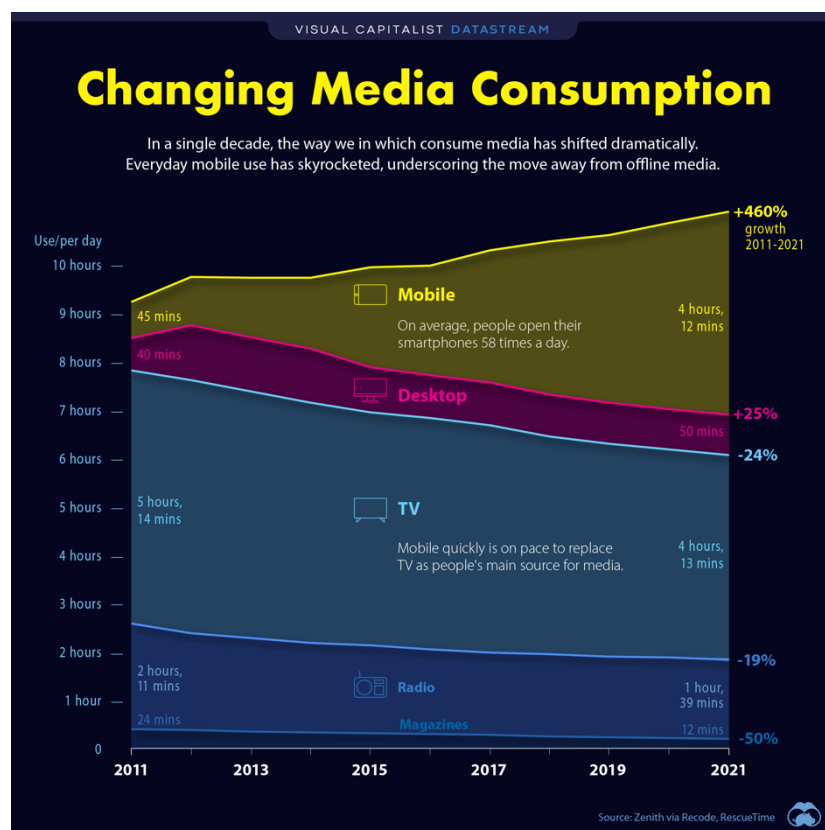
En el nuevo ecosistema mediático conviven los medios tradicionales (prensa, radio, televisión) y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (páginas web, redes sociales, aplicaciones) se interrelacionan entre sí, se ayudan en sus modos de producción, se complementan, pero entienden que han perdido el centro de “fuente” de información (Ávila Sánchez, 2020).

Apunta Ávila Sánchez un aspecto crucial en este nuevo contexto: los medios se integran en Internet en plataformas multimediales y multinarrativas:

La constante interrelación entre los medios hoy se ve profundizada por el acceso a Internet. Un medio digital (o TIC²⁶) no sólo supera a sus medios anteriores, sino que los incluye a todos. Hablamos de una real convergencia en donde no podemos encontrar las diferencias puntuales entre uno y otro; por ejemplo, la prensa ganó la inmediatez del audiovisual en vivo, la radio ganó imagen, la televisión y el cine se volvieron interactivos e inmersivos en tiempo real.

El consumo muestra una clara evolución en sentido ascendente de los medios digitales y, simultáneamente, descendente de aquellos analógicos que acompañaron el desarrollo sociales en las décadas anteriores a la irrupción de Internet.

²⁶ TIC: tecnología de la información y la comunicación.



El cambio en el consumo de medios en una década.

Al respecto, Hirshberg (2014) plantea que en una sola generación Internet cambió el modo en que la sociedad hace y experimenta prácticamente todo lo relativo a los medios de comunicación:

Hoy el acto mismo de consumir medios crea un formato por completo nuevo: una capa de datos sociales que revela lo que nos gusta, lo que vemos, a quién o a qué prestamos atención y nuestra ubicación en el momento en que ocurren todas estas cosas.

El público, antes pasivo, asume un papel “más decisivo e influyente que nunca” para convertirse en protagonista. Queda dicho: la horizontalización que provoca Internet en las audiencias tiene un impacto directo dentro de los medios de comunicación. Se producen consecuencias que afectan a todas las estructuras organizacionales. Desde las antiguas jerarquías, que son inelásticas para dar respuestas a las nuevas demandas del público (ver el capítulo sobre cambio cultural), hasta la necesidad de incorporar generaciones jóvenes, con su capacidad de comprender lo que sus congéneres esperan

de los medios (aunque a esta altura ya no sea demasiado). Además, pone a todos los medios en competencia directa, más allá de su especificidad: desapareció la vieja división entre diarios, radio y televisión. Hoy, todos están obligados a moverse en múltiples plataformas, más allá del corazón de su negocio. En definitiva, la competencia es abierta y obliga a repensar desde las formas del relato periodístico a los modelos de negocio (como veremos en el próximo capítulo).

Sin embargo, la convergencia está llena de errores intelectuales, fracasos mediáticos y grandes pérdidas económicas, afirma Igarza (2008). Cambiar los paradigmas para Internet “necesitaba un cambio cultural y enormes inversiones en infraestructura para que pudiera ser adoptado popularmente y convertirse en un metamedio de consumo masivo de bienes y servicios” (p. 65).

Dentro de este nuevo ecosistema, los periódicos comenzaron concentrando sus esfuerzos en ofrecer en la web información proveniente de sus productos impresos. El primer paso de la evolución consistió en el enriquecimiento de ese contenido, mediante imágenes y enlaces internos y externos a otras informaciones relacionadas. En general, en los diarios prevaleció la idea de dejar una ventana horaria que impidiera la “canibalización” del producto que tenía un valor de tapa contra los servicios en la web que eran gratuitos.

Sostiene Boczkowski (2006) que esta trayectoria, que pasó de la exploración al asentamiento y a la diversificación, “refleja una cultura de la innovación marcadas por rasgos reactivos, defensivos y pragmáticos” (p. 227). Como fuere, por bastante tiempo más, el corazón del negocio siguió en lo impreso. Es que los recursos financieros para la web provenían de las ganancias generadas por la publicidad y la venta de productos al público, como observaremos en el próximo capítulo. Boczkowski recuerda que durante muchos años los medios impresos consideraron a sus lectores como “consumidores de contenidos”, por lo cual construyeron un objeto mediático que daba poco lugar a aparejar la opinión de esa audiencia junto con la de editores y periodistas. La consigna era: nosotros publicamos, ustedes leen (p. 230).

Boczkowski y Mitchelstein (2013) analizan la brecha entre la oferta de información y la demanda y la atribuyen a las transformaciones de las características cruzadas de la relación entre los medios y sus públicos:

La posición de mercado privilegiada de la que disfrutaban las organizaciones mediáticas más tradicionales; la fortaleza jurisdiccional del periodismo moderno; la

visibilidad relativamente baja de las preferencias de los consumidores en las rutinas diarias de la sala de redacción, y la persistente tendencia del público a mostrar mayor inclinación por los artículos dedicados a los aspectos de la vida cotidiana relacionados con el esparcimiento que por las noticias sobre el sistema político (p. 11).

Las condiciones del surgimiento y la evolución de la brecha entre la oferta y la evolución de la brecha entre la oferta y la demanda en el caso de las noticias *on line*, queda significado en el siguiente cuadro de Boczkowski y Mitchelstein (2013, p. 12)

	Entorno: poder de mercado	Periodistas: identidad profesional	Consumidores: evitación de la política
Pasado	Alto poder de mercado (pocos o ningún competidor)	Fuerte espacio jurisdiccional (competencia limitada de fuera de la ocupación). Indiferencia a las preferencias de los consumidores, más fácil de implementar (limitado conocimiento de esas preferencias en la sala de redacción).	Más difícil de implementar (menos opciones y productos más difíciles de desagregar).
Presente	Bajo poder de mercado (muchos competidores).	Debilitamiento del espacio jurisdiccional (mayor competencia por fuera de la ocupación). Indiferencia a la preferencia de los consumidores más difícil de implementar (amplios conocimientos de esas preferencias en la sala de redacción)	Más fácil de implementar (muchas más opciones y productos más fáciles de desagregar).

Los cambios en la demanda de los consumidores llevaron a otro paso en esta evolución. Poco a poco, explica Zanoni (2008), además de replicar el contenido exacto de las ediciones del papel, los sitios web fueron incorporando herramientas para que los usuarios pudieran interactuar con los periodistas, como correo electrónico y la posibilidad de hacer comentarios al final de los artículos (...) Un poco más adelante en el tiempo, hacia los noventa, las versiones digitales incorporan informaciones propias y

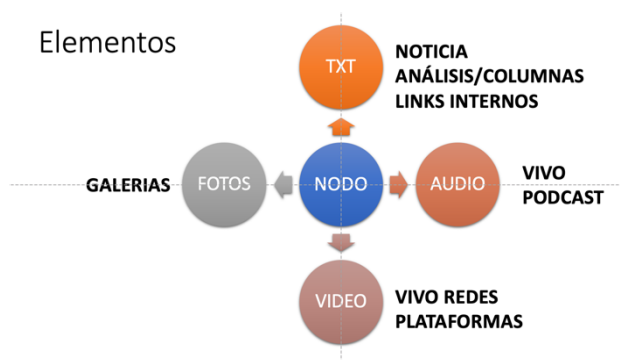
las secciones de “último momento”, lo que permitía actualizar el sitio varias veces al día con información que, en su mayoría, provenía de agencias de noticias y televisión. (p. 117).

Recuerda Zanoni que el primer hecho que tal vez legitimó a los diarios digitales fue el atentado terrorista a las Torres Gemelas, en Nueva York, el 11 de setiembre de 2011. Es lo que Guillermo Culell, entonces director de Contenidos de Clarin.com, definió –citado por Zanoni– como “la primera cobertura en tiempo real de un tema de alcance global”.

La abundancia de generadores de contenidos (formales, como los medios, o informales, como la audiencia en sí misma) y la profusión de formatos obligó a dejar de lado las noticias tal como se las conocía.

Aunque a veces a regañadientes, como veremos también en el capítulo sobre cambio cultural, la convergencia debió ganar terreno dentro de las redacciones. Hoy, cada una de ellas tiene, en general, la capacidad de ofrecer tantos formatos como sean capaces de servir ante las demandas de sus audiencias. Texto, imagen fija, video (grabado y en vivo), audio (grabado y en vivo), datos, son los modos de informar ya conocidos, a los que muchas organizaciones ya se han adaptado, con la presencia –resalta Boczkowski (2006)– de actores que “provengan de distintos entornos sociales”, cuya coordinación es un punto crítico para la evolución del emprendimiento (p. 211).

En un esquema gráfico sencillo, podríamos mostrar de la siguiente manera todos los elementos para mostrar a la audiencia.



Planteado por el autor para una cadena radial, este cubo de Rubik²⁷ representa la oferta posible para un público diverso, con la idea de que sean sus miembros los que definan la experiencia de usuario que prefieren.



Como hemos señalado, las noticias en sí mismas ya no logran mantener la atención de la audiencia. Son, como las definió Amado (2021), “producto perecedero que se entregaba en paquete cerrado” (p. 52). Y, por ende, en términos de Lladó (2019), las redacciones no pueden funcionar como la línea de montaje de la película *Tiempos modernos* en la que Charles Chaplin aprieta las tuercas sin preguntarse tan siquiera por el sentido de su trabajo (p. 10).

Hoy, las redacciones deben convertirse en generadoras de historias, un salto de calidad de las noticias, para ir más allá en el conocimiento de los hechos, las situaciones y los personajes, que permita (como señala Lladó) un criterio propio y una singularidad que rompan con las fórmulas preestablecidas y que “no exponen más que una carcasa vacía”.

Sin embargo, Amado (2021) observa que, aunque las redacciones produzcan contenidos en distintos formatos, es decir que lo hagan de manera multimedial, no abarcan la idea de que “lo que reina en el mundo digital no es el multimedia sino en transmedia” (p.53). Las narrativas transmedia se basan en contenidos producidos por los usuarios y que sean tengan potencial de ser compartidos, añade Amado para tomar el concepto de Henry

²⁷ El cubo de Rubik es un rompecabezas mecánico tridimensional que fue creado por el escultor y profesor de arquitectura húngaro Ernő Rubik en 1974. También se lo conoce como “cubo mágico”. Es uno de los juguetes más vendidos del mundo.

Jenkins (2018) sobre *spreadable media*²⁸, que torna al público muy activo en la difusión de la información. Hablar de producciones transmedia, afirma Irigaray en el libro *Periodismo Disruptivo* (2015), es ir más allá de las diferentes plataformas y dispositivos, es pensar en un nuevo ecosistema de relatos convergentes, donde la historia y la experiencia del público/usuario ensanchan las posibilidades narrativas.

4.5. El desafío de los medios *legacy*

Como describió Manuel Castells, citado por Osterhammel y Petersson (2019), la globalización provocó el surgimiento de la “sociedad red”, una “forma social” sin antecedentes en la historia. Y esto, como ya hemos señalado antes, tuvo un fuerte impacto sobre los productos periodísticos y, por ende, sobre las organizaciones que los desarrollan. “La tecnología informática torna posible organizar relaciones sociales flexibles con independencia de los territorios” (p. 16). Esos “territorios” fueron el basamento de las empresas periodísticas que expandían su influencia:

Ya no la mega-organización burocratizada, jerarquizada, sino la red horizontal y laxa, sería la forma de organizarse de la economía y la política en la “era de la información”. Así, cambian los fundamentos del ejercicio del poder y de la distribución de recursos: el poder ya no se exhibe con orden y obediencia, sino que estaría anclado en la existencia de una organización en red orientada a un fin específico (p. 16).

Cierran Osterhammel y Petersson: “La gran brecha en el mundo nuevo de Castells transcurre entre quienes están en red y quienes no lo están”. Este es el contexto en el que las empresas de medios de comunicación debieron dar un fuerte salto de disrupción para adecuarse a los nuevos tiempos digitales. Sus productos y sus modelos de negocios tuvieron irremediablemente que dejar atrás las épocas de “producción masiva, consumo masivo y cultura de masas” (p. 98). O, como planteó Alves (congreso internacional de Fopea, 04/11/2022, Buenos Aires), se pasó de los medios de masa a la masa de medios; el mediacentrismo –sintetiza Alves– da lugar al “yo centrismo”.

²⁸ *Spreadable Media: Creating Value and Meaning In a Networked Culture*. (2013). De Henry Jenkins, Sam Ford y Joshua Green.. New York University Press.

Es Ramón Salaverría (sf) quien aporta en su trabajo titulado *Los medios de comunicación ante la convergencia digital* también una mirada sobre el contexto en el que deben moverse las empresas periodísticas.

Ya se ha convertido en un lugar común afirmar que los medios de comunicación, y hasta la propia actividad periodística en su totalidad, se encuentran en una encrucijada. El advenimiento de las tecnologías digitales ha tenido un profundo efecto disruptivo en los sistemas y procesos tradicionales del periodismo, a los que los medios estaban acostumbrados hasta finales del siglo XX. Con la entrada del nuevo siglo, las organizaciones periodísticas se enfrentan a un contexto en el que las reglas de juego han cambiado sustancialmente. Desde los primeros pasos del proceso de producción hasta las etapas finales de la difusión y comercialización de los contenidos periodísticos, todos los eslabones de la cadena productiva han experimentado cambios radicales (p. 1-2).

Mientras se debatía si la humana estaba ante “un cambio de era” o una “era de cambios” (Stalman, 2016), el 5 de marzo de 2007 nacía un proyecto que, por definición, marcaba un futuro negro para los diarios, aunque dejaba a salvo la profesión: un observatorio de la muerte de los periódicos²⁹, cuya misión era “cronicar la declinación de los periódicos y el renacimiento del periodismo”.



Una página para seguir la “muerte” de los diarios.

²⁹ Newspaper Death Watch. Chronicling the Decline of Newspapers and the Rebirth of Journalism.

Ciertamente, el portal refleja lo que va ocurriendo en los Estados Unidos. En Wikipedia³⁰, incluso, puede obtenerse un listado de cientos de medios que desaparecieron con la salvedad de que ni siquiera están todos. Esto, por ende, no representa la sensible pérdida de cabeceras periodística en otras partes del mundo, que en el mejor de los casos debieron reconvertirse a portales digitales. Por ejemplo, un relevamiento del *Estudio General de Medios* conocido en abril de 2022, revela que en España los diarios de papel perdieron dos tercios de sus lectores en la última década. Cano (2022) ofrece en el portal The Objective una serie de datos muy ilustrativos sobre la profundidad de la crisis:

Los periódicos impresos han perdido 8,9 millones de lectores de media diaria en la última década. Si la comparación se hace con el año 2007 –el de mayor consumo histórico de medios– la caída se va por encima de los 10 millones.

En la primera ola de este 2022 todos los diarios sumaron un total de 5.663.000 lectores, muy por debajo de los 14.576.000 de la primera oleada de 2012. O sea, casi dos tercios de los lectores de hace 10 años. En 2007 los lectores llegaron a los 15.668.000.

Entre la primera ola de 2021 (6.618.000) y la de 2022 se perdieron casi un millón de lectores y en dos cursos se han dejado casi 4,5 millones.

Con Cano, revisemos cómo impactó la irrupción de Internet: hace 15 años, la penetración de los periódicos en papel entre los españoles era del 41 por ciento; hace una década, del 37,3 por ciento, y en abril, 2022 es de apenas el 13,8 por ciento. En contraposición, en 2007 la penetración de la red era del 23,2 por ciento, en 2012 prácticamente se duplicó hasta el 45,4 por ciento, mientras que en la actualidad se ha volvió a duplicar hasta el 85,3 por ciento. Si se da un paso atrás más en el tiempo, se observa que en 1997 Internet apenas existía con un 0,9 por ciento de penetración, mientras que la prensa ya llegaba al 37,7 por ciento.

También Cano hace una salvedad importante: el número de lectores de los diarios nada tiene que ver con su venta de ejemplares. En el caso de España, esta última se mide en difusión y está certificada por la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) y la

³⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_defunct_newspapers_of_the_United_States

primera solo registra la cantidad de personas que en una encuesta declararon leer algún diario. En síntesis, un ejemplar puede ser leído por muchas personas.

Los periódicos impresos en los países desarrollados, sostiene Delgado Anaya (2019), fueron los primeros en sentir cómo los medios digitales les arrebataban a sus anunciantes y lectores. El autor cita un artículo publicado en el portal Business Insider del año 2009, que revelaba que en Estados Unidos 105 periódicos habían cerrado, 10.000 fueron trabajadores despedidos y 23 de los 25 periódicos más importantes de ese país mostraban una caída en su circulación de hasta el 20 por ciento.

Igualmente desolador es el panorama que traza Serrano (2019):

Debilitados por la caída de las ventas y los ingresos publicitarios, la prensa de papel se encuentra sumida en una grave crisis. Son varias las situaciones que se están produciendo, desde el cierre de cabeceras a su compra por grandes millonarios de quienes malamente podemos esperar una defensa del periodismo independiente (p. 180)

López (2004) admite que “el papel forma parte de nuestra cultura, de nuestra vida, de nuestra forma de civilización”, pero “estamos llegando a una nueva era en la que se anuncia que el papel del papel se está acabando” (p. 192).

En el Cono Sur, un medio que abandonó la edición impresa para convertirse en totalmente digital fue La Tercera, de Chile, con un argumento creativo: “El periodismo ya no cabe en papel”. Alejandro Trujillo, director de Audiencias y Estrategia Digital de Copesa de Chile, explicó las razones el 17 de mayo durante la primera sesión del LATAM Media Leaders eSummit 2022, organizada por WAN-IFRA,

Caída de lectores.

Caída de la publicidad impresa.

Bajos ingresos por suscripción.

Ediciones de papel cada vez con menos páginas y suplementos.

Falta de recursos para invertir en el digital.

Citado por Adepa (2022), Trujillo explicó que esos eran “cinco problemas relevantes”, pero sin ellos también hubiesen pensado que era necesario dar aquel paso. “El diagnóstico fue que habíamos perdido de vista a quién le estábamos hablando”.

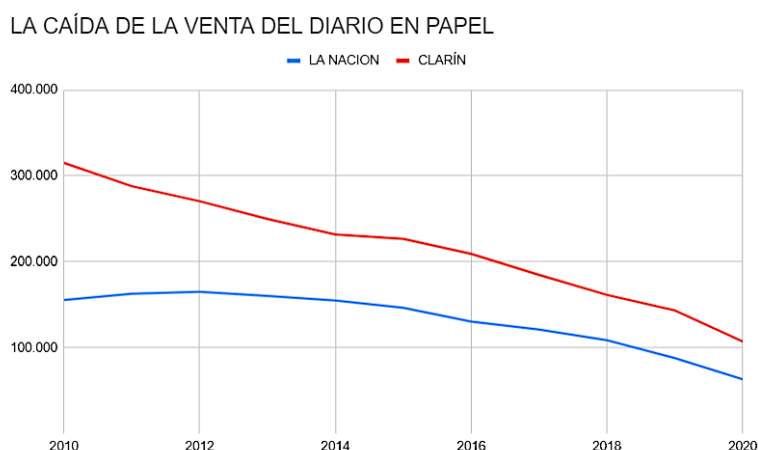
Irrefrenable, los lectores se pierden para los medios impresos. Pero el CEO de International News Media Association (INMA), Earl Wilkinson (Dessein y Roitberg,

2014) considera inapropiado plantear la división “papel versus digital” sino “papel más digital”:

Somos brutalmente claros: la clara dirección para la industria periodística es digital. No hay una sola excepción en el planeta. La única cuestión es el tiempo (p. 57).

A partir de su experiencia, Wilkinson asegura el cambio en la cultura de los medios y en sus organizaciones debe estar precedida por la decisión de cambiar. Y, desde esa idea, todos los expertos sugieren un proceso sostenido hacia la era digital. Con todo, Igarza (2008) alerta que la historia de la convergencia, como se define la integración entre plataformas, está “llena de errores intelectuales” que derivaron en fracasos mediáticos y gran pérdidas económicas (p. 65).

Mientras los esfuerzos para evitar la muerte de los medios y mantener la atracción de la audiencia, que cada vez ponía exigencias más alta a su tiempo de atención, la pandemia de Covid-19 que se declaró a partir de diciembre de 2019, fue un duro examen para los diarios impresos. En efecto, la cuarentena a la que fue sometida gran parte de la población mundial impactó fuertemente sobre las ventas y derrumbó la inversión publicitaria, lo cual aceleró una tendencia, en el caso de la Argentina, seguía una línea descendente desde 2010 (ver cuadro La caída de la venta del diario en papel)



Fuente: Instituto Verificador de Circulaciones, 2020.

Hubo, sin embargo, otros datos más alentadores. ComScore³¹, la compañía de investigación de marketing, reveló que el consumo de diarios digitales suplió la caída

³¹ ComScore es una compañía de investigación de marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para usuarios y medios en la web.

del papel. Así, The New York Times sumó más de un millón de suscripciones digitales netas en 2020 y, por primera vez, la versión digital superó en ingresos a la edición impresa. Durante los primeros meses del brote de Covid-19 el diario sueco Dagens Nyheter ofreció acceso libre a su web y a sus aplicaciones a cambio de un correo electrónico, lo cual posibilitó un récord de conversiones que incrementaron en un tercio su base de suscriptores, cita el portal Punto Convergente (2021)

La dinámica de los tiempos es tal que en tan solo un año, plazos veloces para la costumbre de las empresas periodísticas tradicionales, se notan cambios en la actitud de las audiencias. El *Digital News Report 2021* del Reuters Institute of Journalism planteó que el la pandemia de coronavirus, con sus confinamientos y restricciones, aceleró “el declive de los periódicos impresos”. Pero, a la vez, “la crisis también ha mostrado el valor de la información rigurosa y fiable cuando hay vidas en juego (...) En varios países vemos a las audiencias volcándose hacia las marcas confiables y atribuyendo mayor confianza a los medios en general”, describe Nic Newman en la presentación del informe.

La confianza en las noticias se ha incrementado, en promedio, seis puntos porcentuales con la pandemia: el 44 por ciento de nuestra muestra total dice que confía en la mayoría de las noticias la mayor parte del tiempo. En alguna medida, esto compensa recientes caídas en el promedio de confianza y se recuperan los niveles de 2018. Finlandia se mantiene como el país con la confianza más alta (65 por ciento) y Estados Unidos posee la cifra más baja: 29 por ciento.

Un año después, en el informe de 2022, el mismo autor plantea que “el panorama es ligeramente menos optimista” porque, si bien de manera global, hubo un grupo de medios de calidad que reportaron una cantidad récord de suscripciones digitales y un incremento de los ingresos, “en una mirada más amplia” se observa que el interés por las noticias y el consumo general han disminuido.

En promedio, alrededor de cuatro de cada diez personas de la muestra total (42 por ciento) dicen que confían en la mayoría de las noticias la mayor parte del tiempo. Finlandia se mantiene como el lugar con el nivel más elevado de confianza general (69 por ciento) mientras que en Estados Unidos ha caído otros tres puntos porcentuales y sigue siendo la cifra más baja (26 por ciento).

La caída en la publicidad es otro factor crítico que condiciona de manera sensible el futuro de las empresas editoras de periódicos, en particular en los mercados más desarrollados.

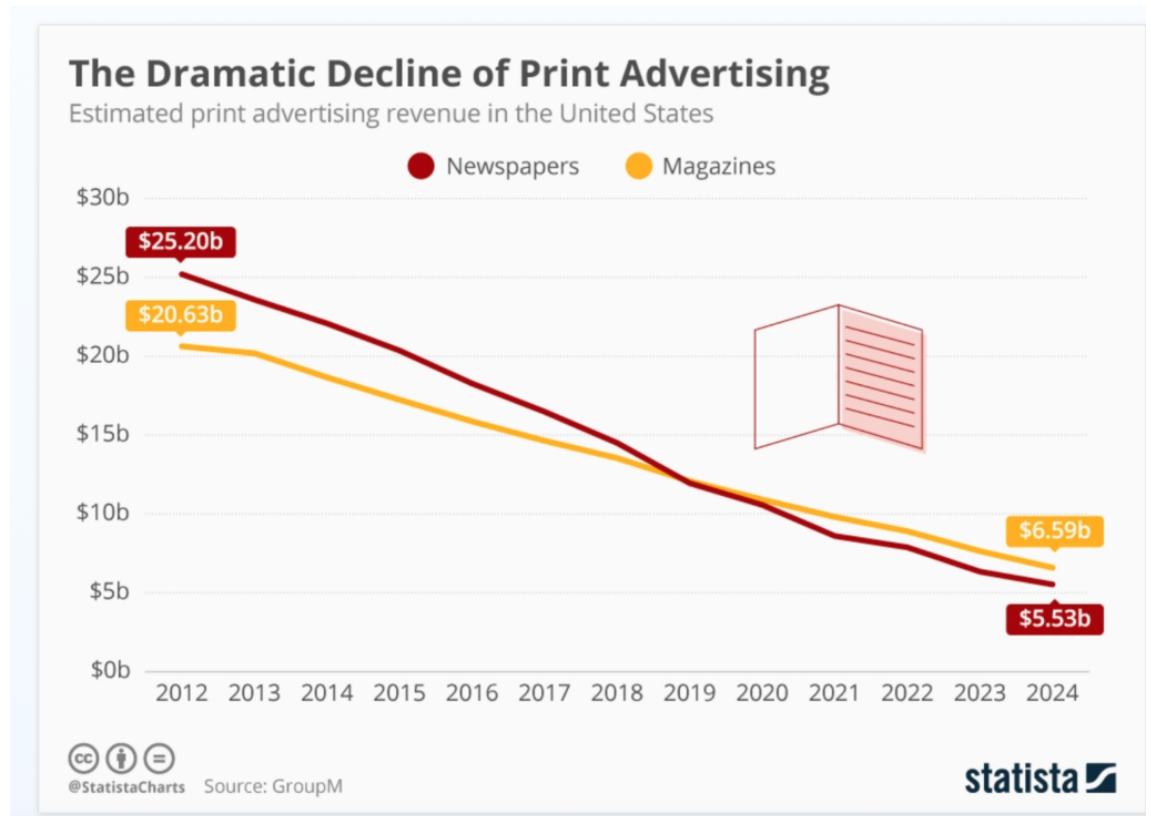
Así, en España, un informe de mayo de 2022, revela que la publicidad en diarios impresos acumula una baja entre abril de 2021 y abril de 2022 del 23 por ciento, (de abril de 2021 a abril de 2022), según los últimos datos de Infoadex, una empresa de referencia en el control de la actividad publicitaria en España. En concreto, el mes pasado se quedó en 17,9 millones de euros, cuando un año antes la inversión había sido de 23,3 millones, lo que supone exactamente una caída del 22,9 por ciento.

En una entrevista con la revista Forbes, Joaquín Schamber, *head* of Media de Mercado Libre para América latina, admite la dura realidad de la región, con particular foco en la Argentina:

El mercado publicitario argentino fue el más golpeado de la región, con una caída de casi 40 por ciento de la inversión publicitaria neta. Y será el que más tiempo tarde en recuperarse. Se estima que recién en 2024 volverá a los niveles de 2019, casi cinco años, mientras que México y Brasil se calcula que podrán recuperarse a los niveles de 2019 en 2022 o 2023.

¿Por qué Argentina tardará más tiempo? –se le repreguntó a Schamber.

Porque la caída fue muy dura, hemos tenido una de las cuarentenas más estrictas y porque hay resistencia en algunas compañías en pautar en este mercado tan particular.



La dramática declinación de la publicidad en medios impresos.

A modo de síntesis, tomemos a Fernández-Beltrán (2020), quien plantea la paradoja que atravesaron los medios en la pandemia. Por un lado, la situación económica que agrava la crisis:

(...) esta crisis ha supuesto un mazazo para las grandes empresas informativas, que han sufrido un nuevo golpe económico cuando aún no se habían recuperado de todas las crisis anteriores. Las consecuencias, sobre todo porque la curva de recuperación económica no será rápida, se verán por desgracia en los próximos meses, con una caída del empleo cualificado.

Pero, al mismo tiempo, aparece lo que Fernández-Beltrán considera “una nueva oportunidad” a partir de que los medios recobraron la credibilidad en la sociedad:

(...) los medios han gozado durante esta crisis de una nueva oportunidad, la que le ha conferido la sociedad al reafirmar su papel referencial, su posición preferente en el ecosistema de la comunicación. Sin duda, los medios tradicionales han recuperado

gran parte de la credibilidad perdida en las últimas décadas, y en la misma medida han mejorado sus niveles de audiencia (...) _ La sociedad ha entendido que son un resorte fundamental para sortear mejor las dificultades y, en general, los medios han cumplido con responsabilidad con su triple función informativa, formativa y de entretenimiento.

Los esfuerzos por evitar la muerte de las compañías de medios se orientaron hacia otras formas de monetización, como las suscripciones, que sin embargo no se mostraron eficientes porque tardan en consolidarse y lograr masa crítica de recursos para suplir la caída en la publicidad y en las ventas del tradicional papel. Serrano (2019) es terminante: "...las audiencias de Internet no están cubriendo las necesidades económicas del periodismo y la relevancia de los periódicos en la economía ya va siendo mínima". Donaciones, fundaciones, cooperativas, son alternativas que los expertos analizan para determinar la viabilidad de que acerquen recursos. De lo que en definitiva se trata es de reinventar el modelo de negocios, una exploración que al cierre de este trabajo, no había arrojados fórmulas viables y potencialmente exitosas.

Uno de los paradigmas que está siempre bajo observación es el de The New York Times – o El Times, en la jerga periodística –, que fue analizado por Ismael Nafría. En su libro *La reinención del New York Times* (2017), Nafría explica el proceso de adaptación de este periódico a la nueva era digital y móvil. Sus conclusiones son las siguientes:

Decidida apuesta por el periodismo de calidad y por ofrecer a los usuarios un producto imprescindible.

El modelo de negocio está cambiando: los usuarios aportan más que los anunciantes.

El foco, en los usuarios, especialmente los más fieles.

Misión y propuesta de valor muy bien definidas.

Equipos adaptados a la era digital y móvil.

El futuro (y el presente) está en los móviles.

Un periodismo cada vez más visual.

El camino de la transformación digital es largo y complejo.

Repensar el diario impreso.

Trabajo colaborativo entre todos los departamentos.

"La publicidad digital no parece que vaya a poder compensar nunca la caída de la publicidad impresa, de manera que los nuevos ingresos deben llegar necesariamente de los lectores", sostiene Nafría. Y menciona que The New York Times superó, al

momento de la edición del libro, los tres millones de suscriptores entre impresos y digitales, montado sobre la calidad de los contenidos y el conocimiento de su audiencia:

Los medios deben saber perfectamente qué es lo que les aporta más valor al negocio y cuidar de eso de manera especial. En el caso del Times, son sus usuarios más fieles, que son los que generan más ingresos por suscripción y también por publicidad gracias a su mayor consumo de producto digital.

En 2014, dentro de The New York Times se conoció el *Innovation Report*, un informe de casi 100 páginas en el que el propio diario analiza la situación en que se encontraba y “planteaba sin ningún tipo de condescendencia ni rubor” (Nafría *dixit*) una serie de recomendaciones prácticas sobre lo que se debía hacer para mejorar y seguir liderando el mundo informativo en la era digital. Este *paper* fue tomado por medios de todo el mundo, urgidos por encontrar un faro para encontrar el camino dentro del turbulento mundo que les ofrecía Internet. El reporte concluía con cinco recomendaciones, que muchos finalmente adoptaron dentro de sus redacciones: crear equipos de desarrollo de la audiencia, analítica, estrategia; colaborar con los departamentos del área de negocios enfocados en el lector y priorizar la contratación en el área digital para ayudar a la transición hacia el “digital primero”. Luego, sostiene Nafria, llegaron otros dos informes *Nuestro camino a seguir*, en 2015, y *Periodismo que se distingue*, en 2017, que fueron avanzando hacia los objetivos de liderazgo que se planteó el diario.

Aun así, los cambios se convirtieron en una constante. Al momento de presentar el informe 2020 a la redacción, el director en ese momento, Dean Baquet, justificó por qué iban a ir por más:

No se engañen, ésta es la única forma de proteger nuestras ambiciones periodísticas. No hacer nada, o ser tímido a la hora de imaginar el futuro, significaría quedarse atrás.

La relación con plataformas como Google, Facebook (hoy Meta)³² y YouTube, entre otras, ha sido objetivo de preocupación en los últimos años, en tanto los editores

³² Al cierre de este trabajo (noviembre 2022), Meta despidió a 11 mil trabajadores, el 13 por ciento de su plantilla por los malos resultados financieros. Y Twitter, adquirida recientemente por el multimillonario Elon Musk, prescindió de 3.700 puestos de trabajo.

consideran que esas redes utilizan información elaborada por los medios sin un reconocimiento del costo de producción. En 2020, The News Media Alliance produjo un “libro blanco” titulado *Cómo Google abusa de su posición como plataforma dominante en el mercado para imponer mano dura a los editores de noticias y perjudicar al periodismo*³³. Este trabajo sobrevino a largos debates que protagonizaron las empresas periodísticas que buscaban resarcirse y evitar que se profundizarán las pérdidas por el uso gratuito de sus materiales.

A partir de las conclusiones que ofrece el “libro blanco”, las recomendaciones de la Alianza incluyen:

Escrutinio antimonopolio a través de las investigaciones actuales realizadas por el Departamento de Justicia³⁴ y los fiscales generales estatales y remedios que abordan los abusos y los impactos en los editores de noticias.

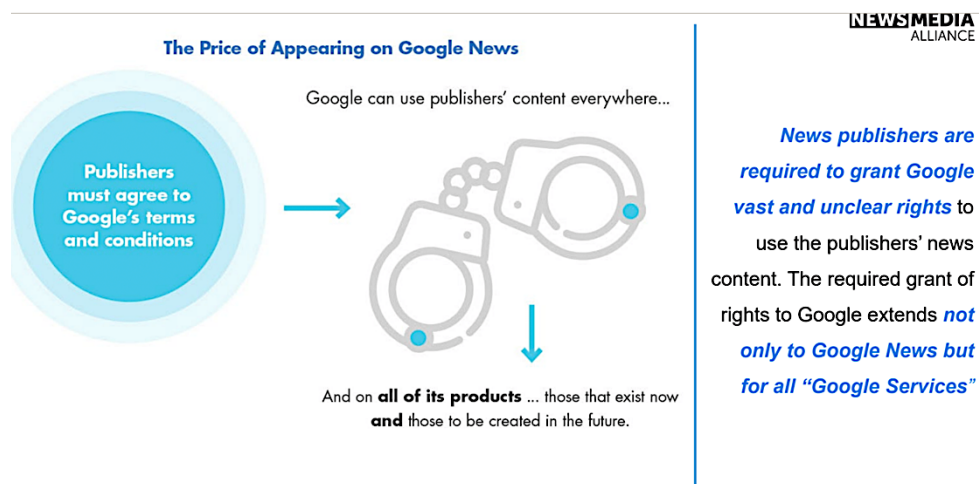
Aprobación del proyecto de ley de “puerto seguro”, también conocido como Ley de Preservación y Competencia del Periodismo, para permitir que los editores de noticias negocien colectivamente mejores acuerdos comerciales con las plataformas tecnológicas.

Mecanismos de compensación que justifiquen adecuadamente el valor que reciben las plataformas a través del contenido de noticias originales proporcionado por organizaciones noticiosas establecidas.

Antes, en 2019, la Unión Europea determinó que las plataformas en línea debían compensar a editores y creadores por el contenido que aparece en sus sitios web, ante el dictado de nuevas reglas de derechos de auto, que podrían implicar la reducción del acceso a los medios en línea en ese continente. Las nuevas reglas implican que productores y editores de música podrían obtener más dinero de Google de Alphabet y Facebook para compensar la visualización de sus canciones, videos y artículos de noticias, reportó la agencia Bloomberg en su momento. Pero si los artistas y productores de música se niegan a otorgar licencias de plataformas, las empresas de tecnología deberán eliminar o bloquear las subidas. Y si las plataformas no negocian licencias con los editores, o si los editores no renuncian a sus derechos, las empresas web no podrán mostrar fragmentos más largos de artículos de noticias en los titulares, se explicó.

³³ Título original en inglés: “How Google Abuses Its Position as a Market Dominant Platform to Strong-Arm News Publishers and Hurt Journalism”. Traducción libre del autor.

³⁴ El trabajo tiene como base los Estados Unidos. De hecho, la Alianza presentó el “Libro blanco” al Departamento de Justicia (DOJ) para que investigue el comportamiento anticompetitivo de Google.



El precio de aparecer en Google News.

En otra disputa paralela, el 14 de septiembre de 2022, Google perdió su apelación contra una multa récord de 4.343 millones de euros impuesta en 2018 por la Unión Europea por entender que aplicó restricciones ilegales a los fabricantes de dispositivos que utilizan su sistema operativo Android para afianzar su posición dominante.

La disputa de los medios contra las plataformas continúa activa y forma parte permanente de los paneles de discusión de los medios y los gobiernos, aunque al cierre de este trabajo todo estaba rodeado de indefiniciones, más allá de la situación en Europa y Estados Unidos.

En Madrid, del 27 al 30 de octubre de 2022, la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) analizó la situación de los medios en Iberoamérica, su área de cobertura. Dos temas fueron centrales: la libertad de expresión, jaqueada en el continente, y la sustentabilidad de los medios, tema que nos ocupa. En las conclusiones de la 78ª Asamblea General, se destacó:

La compleja situación de quienes ejercen el periodismo, la pérdida de sostenibilidad de numerosas empresas de prensa por los efectos de la pandemia y el avance de las grandes plataformas globales y la consolidación en varios países de los poderes políticos autocráticos, limitan el papel de investigación y fiscalización de la prensa. Desde esta Asamblea se reclamó a las plataformas digitales que remuneren a los medios en forma justa, razonable y equitativa por el uso de los contenidos noticiosos que distribuyen y monetizan. Todos estos factores constituyen hoy una mezcla de

elementos que debilitan las democracias de las Américas, una región que hoy más que nunca necesita de un periodismo fortalecido y protegido por la sociedad.

4.6. Cambio cultural

*Technology will continue to challenge de business model of news, but journalists can't be afraid of the changes*³⁵. Craig Sala

4.6.1. Cambio o fuera³⁶

En las redacciones tradicionales, nada es como se lo conoció hasta el inicio del nuevo milenio. La misma sociedad entró en una espiral de cambio que pone cada día patas para arriba ni más ni menos que a su principal fuerza estructurante, la comunicación. A nadie se le podría ocurrir que los medios quedarían fuera de este torbellino que sacude el mundo y que rompe paradigmas a medida que una generación va reemplazando a la anterior. Nadie podría pensar, tampoco, que en algún momento el espiral se detendrá: desde el Bing Bang, el Universo no es el mismo cada segundo que transcurre. Y, sin embargo, durante años, los periodistas –finos lectores de realidades ajenas– miraron su propio ombligo sin ver lo que estaba pasando alrededor. Por eso, las viejas estructuras que se dieron para organizarse en los medios crujieron y se partieron cual Titanic, a poco de que debían mostrarse flexibles para atender a una realidad que, en muchos casos, no se logró comprender. Entonces, comenzó una carrera desesperada hacia alguna parte. ¿A dónde? Nadie parecía saberlo a ciencia cierta.

Por lo pronto, se trataba de salvar a una industria cuyos directivos y trabajadores fueron incapaces de anticiparse a lo que estaba llegando, un tsunami de dimensiones monstruosas, capaz de pasar por encima hasta aquellos que se consideraban catedrales del periodismo. Aparecieron, en este contexto, al menos tres corrientes de pensamiento:

Los escépticos, aquellos que creían (muchos aun lo creen) que no hay salida y que la muerte de los medios es inexorable.

³⁵ La tecnología continúa desafiando los modelos de negocios de las noticias, pero los periodistas no deben temer a los cambios. Traducción libre del autor.

³⁶ Adaptación del capítulo del mismo nombre publicado en el libro “Periodismo Disruptivo”, citado en bibliografía. Tiene como base la experiencia del autor en la construcción de un proceso de convergencia dentro del diario La Voz del Interior (Córdoba, Argentina) y en capacitaciones ofrecidas para la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (Adepa), el Foro de Periodismo Argentino Fopea) y la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), entre otras.

Los optimistas, los que movieron un par de escritorios, cambiaron un par de nombres en el organigrama y se sentaron a esperar.

Los sensatos, que no se dejan atrapar por la mala onda ni por los cantos de sirena y se pusieron, muy en serio, a tratar de ver algunas cuestiones centrales: dónde está la audiencia, qué hace la audiencia, cómo hace el periodismo para estar donde está la audiencia; cómo se recupera relevancia y muchos interrogantes más.

¿Aun hoy, se puede sobrevivir en organizaciones intrínsecamente conservadoras con ese ímpetu de empezar a modificar la realidad desde uno mismo? En verdad, es difícil: hay fuerzas internas muy poderosas que favorecen el statu quo y someten a tensión y, en consecuencia a desgaste, a estos vectores de cambio. ¿Cómo empezar a cambiar? ¿Desde abajo o desde arriba? La primera cuestión que debe considerarse está en el propio ADN de la organización: cuán flexible es en los momentos de crisis y cuán capaz es de desaprender viejos paradigmas –otrota exitosos y hoy vetustos– para salir lanzada indemne hacia el futuro.

La segunda cuestión está en el confort con que viven sus integrantes. Y no se trata de edificios modernos, cafés disponibles, computadoras y sistemas de edición de última hora. Estamos hablando de cuánto les importa que el medio siga ocupando un lugar destacado en el ecosistema informativo y de cómo son capaces de generar una marca personal para aportársela a la marca corporativa (entendamos que los términos de esta ecuación cambiaron de orden).

Volvamos hacia esa pregunta que es central: ¿se arranca desde abajo o desde arriba? Es decir, o se genera una fuerza interna desde la base de la organización capaz de llevarse puesto todo intento de resistencia, o se abren vasos comunicantes desde la parte superior de la pirámide para que la idea de cambio permee hacia el pie. Al decir de Binney y Williams (2003), clave del enfoque “desde abajo hacia arriba” es el concepto de que los procesos de cambio radical suponen un aprendizaje para todos los implicados, incluyendo a quienes tratan de encabezar el esfuerzo. ¿Realmente los directivos de las organizaciones saben qué piensan, qué sienten y cómo perciben el futuro su personal? Salvo algunas encuestas de clima, que suelen leerse en clave de conformidad/disconformidad salarial, no es frecuente un debate abierto. El discurso de la cúpula no es más que un relato deseable y las demandas de la base no se orientan a repensar el futuro sino a exigir cuestiones laborales.

Frente a esta realidad, homogeneizar el pensamiento para orientarlo hacia la acción requiere primero alinear los planetas en torno de algunos conceptos básicos. La

construcción del cambio comienza por obtener respuestas a algunas preguntas esenciales:

¿Sabemos dónde estamos parados? Es muy frecuente que creamos que los problemas son ajenos. Es difícil poner las barbas en remojo...

¿Cómo nos vemos a nosotros mismos? Debe encontrarse un patrón que nos sitúe entre nuestra autopercepción de alta calidad y la baja estima hacia los que conducen. No hay ni unos ni otros. Cada organización está moldeada por sus propios integrantes de una manera distintiva. Encontrar ese justo medio término es clave.

¿Qué clase de cultura existe en la organización? ¿Colaborativa? ¿Innovadora? ¿Controladora? ¿Competitiva? ¿O una mezcla de las cuatro? Y, en tal caso, ¿en qué porcentaje? Resulta interesante usar una metodología propuesta por Cameron y Quinn (2011), con su Modelo de Valores en Competencia, que ofrece una alternativa para entender dónde estamos, pero más importante aún, a dónde se debe ir.

De esto se trata: de obtener algunos parámetros sobre la cultura requerida para encarar un proceso de cambio. Por cierto, determinar una meta no significa necesariamente haber llegado. El camino que debe recorrerse tenderá a ser difícil porque, en general, no hay una hoja de ruta compartida: se puede afirmar, con un alto grado de certeza, que no hay dos organizaciones iguales.

En este punto, adquieren un papel fundamental los líderes, los referentes del cambio. ¿Son los gerentes? ¿Son los mandos medios? ¿Son algunos miembros de la escala jerárquica inferior escogidos de manera transversal? Pueden ser todos o ninguno. O, tal vez mejor, alguno de cada una de las categorías. Una mezcla de trajes y overoles, en un intercambio de opiniones que debe ser absolutamente horizontal, abierto y sin condicionamientos. Aquí sí, la cúpula de la organización es responsable de ofrecer mensajes claros e indubitables: el empoderamiento de los equipos que favorecerán el cambio cultural debe ser mandatorio.

En esta etapa de cambios en la relación con las audiencias debería ponerse en serio entredicho el organigrama de cualquier organización. ¿Acaso es posible pensar los contenidos sin marketing? ¿Y ver a la publicidad y a los clientes como cosas externas? ¿Acaso la innovación no debería ser el vector fundamental que atraviesa de manera transversal a toda la empresa? Pero pongámonos bajo el microscopio: quizá uno de los focos más problemáticos en una organización dispuesta al cambio cultural está en la redacción.

Veterano maestro de periodistas, el ya fallecido Miguel Ángel Bastenier (en diálogo con periodistas de La Voz del Interior, 11 de noviembre de 2012) lo puso en estos términos:

La división de la redacción en secciones aisladas está cada día más anticuada. La globalización interconecta la realidad rompiendo barreras.

Es que allí, en un proceso envejecido y ya inútil, está el punto central a encarar para un proceso de cambio. Primero, porque las redacciones siguen funcionando en modo de proceso industrial, con líneas de producción que ponen el mayor esfuerzo en un cierre único al final de la jornada, si se trata de un diario.

¿Hace falta reiterar que la audiencia es cada vez más móvil y social, que quieren la información donde ella está, que la espera y que quiere compartirla? Parece una obviedad, pero no siempre este nuevo concepto está presente en la estructuración de los remozados modelos de trabajo.

Segundo, porque aún hoy se trabaja desde secciones estancas, algunas de las cuales apenas si han variado sus nombres: Política, Deportes, Economía, Espectáculos, Sociedad, Policiales, Opinión o nomenclaturas de fantasía, que al final quieren decir lo mismo.

Y tercero, porque hay mucha resistencia a la inclusión, dentro de un esquema de trabajo común, de fuerzas ajenas aunque lleguen con ideas innovadoras.

Muchos medios están incursionando seriamente en los *hackaton*, espacios colaborativos que ofrecen maneras diversas y originales de presentar información. Una decidida política de capacitación se constituye en un pilar fundamental. Pero es claro que la enseñanza no debe quedar reducida a conocimientos técnicos sino que tiene que orientarse, de manera central, a debatir y obtener conclusiones sobre la estrategia y la táctica para avanzar. Obsérvese que hemos llegado a este punto sin siquiera nombrar el concepto de lo digital, que está en la esencia de la necesidad del cambio. Lo cierto es que los modelos de trabajo aún no otorgan al trabajo en la red todo el esfuerzo que requiere porque es, al final, el que garantiza hoy estar más cerca de la audiencia. Del *digital first* o el *all digital*, se ocupan otros capítulos de esta obra, pero ambos son centrales al desarrollo de los nuevos paradigmas.

Y, sin embargo, como el modelo de negocios digital está aún lejos de consolidarse, es fuerte la tentación de replegarse sobre los formatos clásicos que, aún en caída, siguen ofreciendo la masa crítica de ingresos.

Antes que elaborar todo ese cambio conceptual, cada periodista debería entender por qué debe cambiar:

Para dar un salto de calidad.

Para recuperar el centro de la escena.

Para recobrar la credibilidad perdida.

Para volver a ser periodista digno.

Y, al final, ¿de qué va todo esto del cambio cultural? De mantener todo lo bueno que formó parte de los valores fundamentales del periodismo y de desaprender los vicios. De intentar cada día sinergias organizativas inesperadas y de romper viejos y artificiales muros en las organizaciones. De favorecer, con todo el ímpetu posible, equipos transversales, generadores de inteligencia colectiva e integradores de talentos, que reduzcan al mínimo los personalismos. Y de ubicar a la audiencia en el centro de toda la actividad de nuestro medio y de reducir a niveles insignificantes la soberbia. Ni siquiera deberíamos pensar en una revolución, sino tan solo en el concepto de evolución. No perdamos de vista a Charles Darwin: sobrevive siempre el más apto.

4.6.2. Nuevos perfiles

“Un mar en calma nunca hizo buenos marineros”. Así, Mark Briggs (2007) comienza lo que, probablemente, haya sido el más completo manual iniciático para periodistas que deseaban en aquellos años comprender el nuevo fenómeno que cambiaría el presente y el futuro del periodismo como profesión.

Como periodistas necesitamos cambiar nuestras prácticas para adaptarnos, pero no nuestros valores. Somos como marineros en el proverbio inglés (...): “Ninguna cantidad de súplicas por un retorno a los mares en calma aplacará el agua alrededor de nosotros” (p. 14).

De manera coetánea, también en 2007, Dan Schawbel inicia la escritura de *Yo 2.0*, una obra que se definía como “guía completa para aprovechar el potencial de los medios sociales en la promoción personal” y que ofrecía herramientas para un mundo laboral que había cambiado.

Gracias al ascenso meteórico de Internet, los medios tradicionales de comunicación y desarrollo personal están desapareciendo. Como consecuencia de ello, organizaciones de distinto tipo, desde pequeñas empresas hasta multinacionales, no sobrevivirán si sólo trabajan con sistemas anticuados; deberán adaptarse a los cambios y aprovechar el poder de la tecnología online (p. 13).

Sin embargo, estas señales de alerta no fueron consideradas por la mayoría de las redacciones, como hemos señalado en el capítulo anterior. Se tardaron muchos años en definir nuevos perfiles profesionales capaces de dar respuesta a las necesidades de la multiplataforma. Debieron pasar más años aún para que el armado de equipos polivalentes fuese aceptado como una necesidad imprescindible para servir a las audiencias digitales.

McLellan y Porter (2007) planteaban por entonces diez pasos para un programa de aprendizaje que cambie las redacciones desde sus periodistas y su organización.

- Poner las metas de la redacción al frente.
- Poner alguien a cargo.
- Comprometer al equipo.
- Definir las metas específicas.
- Conocer la redacción, conocer el mercado.
- Identificar a los entrenadores y desarrollar módulos.
- Clarificar las expectativas sobre la atención y la participación.
- Crear un calendario de entrenamiento de largo plazo.
- Considerar la calidad del entrenamiento.
- Medir el impacto del entrenamiento (p. 61).

En una ponencia presentada en el Congreso Internacional de Periodismo de Fopea (Buenos Aires, 4 de noviembre de 2022), Mauricio Cabrera trazó una diferencia entre lo que hoy hacen por rutina los medios de comunicación y una idea para avanzar hacia la innovación.

MEDIOS	INNOVACIÓN
Modelo vertical	Modelo horizontal
Monólogo mediático	Conversacional
Consumo por impulso	Consumo por hábito
Redacciones genéricas	Redacciones de autor

Generalismo	Especialización
Obsesionados por Google	Centrado en los humanos

En definitiva, Cabrera (en Twitter, @macafut) redefinió el nuevo papel de los periodistas en una nueva era mediática: “Han de despertar la curiosidad, satisfacer el interés a personas con inquietudes comunes y gestionar conversaciones”. A la vez, deben ser auténticos en medios de iguales que ofrecen información comoditizada a toda la audiencia (Fopea TV, 2022).

Además de las capacidades necesarias para elaborar mensajes en distintos soportes, hay dos funciones más que son esenciales en el nuevo ecosistema: leer métricas para entender dónde está la audiencia y con qué servirla a la audiencia, y mucha potencia, derivada de la creatividad, para enfrentar las informaciones falsas que circulan como torrente por las redes sociales. Como hemos señalado antes, alcanza con recordar que los medios tradicionales vieron valorizada su histórica reputación durante la pandemia: a ellos acudían los lectores para validar datos que con frecuencia encerraban mentiras. Finalmente, las redacciones deben contar con un rol más, que es abarcativo a las tres grandes áreas de cualquier medio: editorial, tecnológica y comercial. Se trata del responsable de producto. El producto es el tipo de contenido mediante el que nos diferenciamos y por el que atendemos a las necesidades, en este caso informativas, de nuestros usuarios. De ahí que lo principal sea colocar al usuario en el centro de nuestra estrategia, para conocer tales necesidades y a raíz de ahí elaborar nuestra oferta, sostiene González Alba (2022).

El mismo autor cita a una de las responsables de Propulsorio, Feli Carrique, exdirectora de innovación en SembraMedia y ahora directora ejecutiva de News Product Alliance, quien señala el valor del nuevo puesto.

El enfoque en las audiencias y sus necesidades, combinado con una visión de tecnología, negocios, contenido y diseño puede ayudar a generar organizaciones de medios económicamente sustentables y lograr un periodismo confiable y enfocado en el impacto de crear una ciudadanía comprometida en la región.

Es decir, disponer de un responsable de producto en cada medio permite “ahorrar recursos y enfocarnos únicamente en aquello que aporta valor a los usuarios, que es monetizable y que se alinea con los objetivos macro de la organización”.

4.7. El modelo La Nación

“Audiencia calificada e influyente”. Esa definición recorre todas las presentaciones del diario La Nación y forma parte de la idea que expresan sus integrantes en todas las áreas de la organización. A partir de la convicción de que la credibilidad del periódico es traspasable a todos aquellos que interactúan con él, como anunciantes y lectores, y que hermanados, credibilidad y calidad, son dos atributos reconocibles en la marca que los acerca a esa definición de público.

“Sus contenidos atraen una audiencia que reconoce la calidad y la credibilidad de La Nación, no sólo en su versión impresa, los eventos transmitidos en vivo y La Nación+ sino también a través de su plataforma digital donde acceden millones de usuarios únicos que superan los 348.646 suscriptores digitales pagos, liderando el ranking de suscripciones entre los medios digitales de América Latina y España”, señala el diario en una presentación institucional en la web³⁷

Pero ¿cómo es esa audiencia? “Personas informadas, generadores de opinión, con alto nivel educativo y capacidad de consumo, representando el 54 por ciento de los ingresos del país”.

En definitiva, La Nación dice haber dejado de lado la vieja idea de las audiencias masivas y decidió enfocarse estratégicamente en un segmento bien específico, que viene en línea con los sectores sociales y económicos con los que el diario se alineó en toda su historia.

“Tenemos una radiografía bastante detallada de nuestro perfil de suscriptor, la fidelidad que tiene este suscriptor con la marca y la frecuencia de contacto que tiene con nuestra propuesta”, sostiene Gastón Roitberg –secretario de Redacción, pionero en periodismo digital y hoy a cargo del proyecto “Experiencia de suscriptores” (SX), en una entrevista vía Zoom (16/11/2022).

Según su página institucional, La Nación divide su oferta de contenidos en cinco plataformas:

Digital. Según Google Analytics 360 Suite, con base en septiembre 2022 y TGI JUNIO 2022 (Target Group Index es un estudio *single source* que realiza Ibope) tiene 45 millones de usuarios únicos mensuales y 243 millones de páginas vistas también

³⁷ <https://lanacion.in>.

mensuales, el diario asienta su relevancia sobre 362 mil suscriptores de pago (al 19/11/2022). Si se desagregan esos datos, cada día hay en promedio 3 millones de usuarios únicos, que revisan 8 millones de páginas vista durante unos 13 minutos de tiempo de permanencia.

En su perfil de audiencia se incluye un 56 por ciento de mujeres y un 44 por ciento de hombres, con una edad promedio de 39 años, ubicados en un nivel socioeconómico alto/medio. De ellos, un 80 por ciento considerados ABC1-C2³⁸.

En redes sociales, hay 5,34 millones de fans en Facebook; 1,50 millones de seguidores en Instagram; 3,8 millones en Twitter; 1,53 millones en la plataforma de video YouTube; 109 mil en LinkedIn y 602 mil en Tik Tok.

En el perfil de audiencia en las redes, prevalece aún más el público femenino, que amplía su presencia a 64 por ciento frente a un 36 por ciento de hombres. La edad promedio y los niveles socioeconómico, en cambio, son los mismos: 39 años, nivel alto /medio, y ABC1-C2 +80 por ciento.

La Nación+. El canal de televisión originado a partir del diario cuenta con un perfil de audiencia marcado en un 53 por ciento por público femenino y 47 por ciento masculino. La edad promedio es algo superior a la de los visitantes en web y redes: 44 años. En general, están en un 56 por ciento ubicados dentro de un nivel socioeconómico alto/medio. Si se considera el encendido televisivo, el rating total hogares tiene un promedio mensual de 3,21³⁹ de lunes a viernes entre 18 y 00, según datos de Ibope a septiembre de 2022.

A decir de Escribano (en diálogo con el autor), este canal forma parte de la ampliación de las bases periodísticas operativas de La Nación, aunque trabaja de forma independiente. “La fórmula es exitosa, no tengo ninguna duda, porque esa esa plataforma televisiva que durante años dio pérdidas hoy es rentable”.

Jacquelin (en diálogo con el autor) aporta que los estudios cuali-cuantitativos realizados muestran que en términos generales, La Nación+ permitió potenciar la marca, al mismo tiempo que amplió el target y la audiencia. Pero advierte: en ciertos segmentos de

³⁸ Clasificación socioeconómica. ABC1, segmento alto; C2 ,medio-alto. Los montos de ingresos y la cantidad de habitantes en cada categoría depende de la situación económica del país que se considere.

³⁹ Según Chequeado, el rating es la medida del consumo de la TV o de la radio e indica el promedio de personas que mira un programa o canal durante un tiempo determinado (en televisión la unidad mínima es el minuto, por eso se habla del “minuto a minuto”). Es decir, relaciona la población y la cantidad de tiempo visto, sobre el total de población y minutos posibles.

<https://chequeado.com/el-explicador/icomose-mide-el-rating-en-el-mundo/> Recuperado: 19/11/2022.

lectores, menos vinculados con la línea editorial, pero que valoraban el profesionalismo y la calidad del periodismo de La Nación generó críticas y hasta algún rechazo.

Diario y suplementos. En materia de productos impresos, La Nación dice contar con un perfil de audiencia que reparte 50 y 50 el perfil entre horas y mujeres, con una edad promedio de 45 años. Si debe advertirse una suba en la cantidad de personas ubicadas en un nivel socioeconómico alto/medio: 73 por ciento. La siguiente es la venta promedio de ejemplares:

DIA	EJEMPLARES
Domingo	288.947
Lunes	200.675
Martes	196.927
Miércoles	197.883
Jueves	204.447
Viernes	203.895
Sábado	245.824

Revistas. Otra división de La Nación está destinada a la generación de revistas con frecuencia en general semanales.

Revista	Perfil de audiencia		Edad	NSE	Ventas
	Mujeres	Hombres			
La Nación	61	39	45	NSE Alto/Medio 73%	154.757
OHLALÁ!	100	0	30	Alto/Medio ABC1-C2 +80%	169.800
Rolling Stone	28	72	30	NSE Alto/Medio ABC1-C2 +80%	63.000
Living	80	20	43	NSE Alto/Medio ABC1-C2 +80%	219.800
Lugares	62	38	49	NSE Alto/Medio ABC1-C2 +80%	172.700
¡Hola!	88	12	38	NSE Alto/Medio ABC1-C2 +80%	66.150
Jardín	88	12	44	NSE Alto/Medio ABC1-C2 +80%	77.400

En general, se advierte una generalizada preeminencia de mujeres en el mundo de consumidores de revistas, salvo Rolling Stone, donde la ecuación se invierte.

Club La Nación. Es un sistema de membresía que ofrece la combinación de compra de contenidos digitales e impresos con descuentos en comercios en todo el país. Hay La Nación declara 416 mil tarjetahabientes (datos a septiembre de 2022), aunque no hay detalles de la intensidad de utilización ni los niveles de consumo. El perfil de la audiencia se divide en un 60 por ciento entre mujeres y un 40 por ciento en hombres, de 51 años como edad promedio y un 80 por ciento en un nivel socioeconómico alto/medio. La tarjeta de La Nación cuenta con una categoría de Socios Black, que registra más de 123 mil miembros, en un perfil similar al resto de las tarjetas

La Nación considera que más allá de los números, es la innovación lo que orienta sus acciones. Por eso, lo definen como parte de su ADN desde hace 159 años. Y enumera:

Fuimos los primeros en lanzar un diario *online*. Fuimos los primeros en crear un club de beneficios (Club LN). En abrir los contenidos digitales a comentarios de los usuarios. En implementar la funcionalidad de texto a voz en nuestra APP. En producir contenidos en Podcasts. En desarrollar una plataforma de periodismo de datos (LN Data). En ofrecer una unidad de creación de ideas, producción y distribución de contenidos para las marcas (Content LAB). En haber lanzado el estadio más moderno y tecnológico de la región (Movistar Arena).

Escribano (entrevista con el autor) considera que, si en la actualidad La Nación tuviese como suma de sus plataformas digitales la cantidad de suscriptores del papel en otras épocas, “no sería suficiente”, en tanto lo que se paga en digital es sustantivamente menos. “Ya veremos de qué manera estas cosas se corrigen; mientras tanto, es necesario reinventarse de alguna manera para lograr audiencias mayores. En el caso de La Nación debemos seguir siendo lo que éramos, pero al mismo tiempo mostrar mayor elasticidad de la que teníamos en el pasado”.

En este punto comienzan a jugar un plan clave dos cuestiones: los contenidos y el resto de las plataformas, como La Nación+, el canal de televisión por cable, tal como señalamos antes. Escribano reconoce que la página web del diario hay información que resulta muy difícil que ocupase lugar en el papel, pero que es necesaria para obtener una masa crítica de lectores. En la misma línea, Escribano y Roitberg reivindican el

periodismo hecho por los columnistas de La Nación, que llega previamente a los suscriptores a través del correo electrónico para que cuenten antes con esa información. La mayoría de los contenidos atraen justamente porque se les reconoce la calidad y la credibilidad, no sólo en la edición impresa o en la plataforma digital, sino también en los eventos por *streaming* y en la pantalla de La Nación+, apunta Roitberg. La elasticidad en materia de contenidos que promueve Escribano se obtiene también mediante una lectura fina de los datos de los suscriptores. Al respecto, Roitberg sostiene que al tener mucha información sobre lo que hacen los suscriptores dentro del ecosistema de La Nación, se pueden obtener algunos patrones específicos de temáticas que “suelen tener un éxito recurrente”.

En La Nación todos los equipos hacen al conjunto. Sin el trabajo de las turbinas generadoras de audiencia, no sería posible transformar esas grandes audiencias en suscriptores fieles. Por eso nos interesa mucho y somos muy competitivos en la batalla por la audiencia en “el mundo ComScore”, como llamamos acá en estos países a esa batalla por la gran audiencia, por el liderazgo de audiencia. Nos vamos a hacer cada vez más sofisticados en el conocimiento de esos consumos, sobre todo en el nivel de satisfacción que genera ese contenido con la marca de La Nación.

Puertas adentro de La Nación, Roitberg reivindica la generación de trabajo en equipos multidisciplinarios, en el que confluyen miembros de las distintas áreas de la organización. Hoy un contenido periodístico dejó de ser un trabajo solitario, un trabajo exclusivo, de firma única, para ser un trabajo de equipo donde participa todo rol profesional que le pueda aportar más a esa historia, afirma.

A ello hay que sumar la ductilidad que hoy se exige en la labor periodística. Roitberg afirma que gran parte de los periodistas que integran todo el equipo son “agnósticos de plataforma” y saltan –“de una manera bastante natural” – de un artículo firmado a una salida en la televisión, a la publicación de un *newsletter*, la grabación de un podcast o el desarrollo de un contenido a fondo.

Hoy hay muchos buenos comunicadores que utilizan con maestría cada una de estas nuevas plataformas que aparecen y creo que ahí tenemos que estar muy atentos para detectar quién le podemos aportar a esos fenómenos comunicacionales. Entonces, la rigurosidad, la calidad, el profesionalismo y el método van a ser muy importantes

también para darle algo de certidumbre y poder, sobre todo, escaparnos de los focos de desinformación muy marcados que hay y tratar también de mejorar algunos indicadores que nos han dado muy mal (a los medios) en términos de confianza en las noticias.

Sobre la transición hacia lo digital, Hugo Alconada Mon –periodista de La Nación y experto en investigación, ganador de innumerables premios internacionales– admite (comunicación telefónica, 11/11/2022) que hubo “tropiezos, ensayos fallidos y algunos hallazgos”, pero asegura:

El mundo digital nos ofrece multiplicidad de oportunidades para acceder a más información, más fuentes y más lectores con productos que nos permitan exponer nuestro trabajo de otros y mejores modos.

Pero enciende una luz para no perder de vista: “A veces lo logramos y a veces creo que perdemos nuestro norte, llenando nuestro trabajo de artificios estéticos y digitales, y olvidando lo esencial: la información”.

Sobre cómo avanzar hacia el futuro, Alconada Mon afirma:

Debemos tener en claro quiénes somos, qué queremos ser y a dónde apuntamos y actuando en consecuencia, descartando los atajos y los cantos de sirena. Es un desafío para todos. Las tentaciones son grandes y el camino, estrecho. El eje clave es siempre el mismo y esencial: cada persona que integra una empresa periodística sea grande o pequeña. Desde los redactores y editores a los ordenanzas, pasando por administración, comercial, recursos humanos, entre otros muchos. En el caso de La Nación, avanza hacia sus 150 años. Eso no es fruto de la casualidad, ni de un periodista o un director. Hay una “cultura” que debe adaptarse, pero sin perder su esencia.

También Pablo Sirvén aborda, en diálogo personal con el autor (diálogo personal con el autor, 01/11/2022), los retos para el periodismo a partir de la transición digital. En ese sentido, recuerda que antes cada redactor disponía quizá hasta última hora del día para cerrar su reporte. “Ahora es como una agencia de noticias, que todo el tiempo está trabajando. Pasamos de producto por día cada 24 horas a una industria de velocidad,

con un producto cada minuto”. En consecuencia, crece la exposición al error, aunque la tecnología permite que este sea salvable. “Cuando antes nos equivocamos en papel, la sensación era de angustia definitiva. Pensábamos que dentro de 100 años cuando vayan a mirar el diario va a estar ese error mío en esa nota y será insuperable”.

Sirvén coincide con Alconada Mon en la preservación de los valores de La Nación, más allá de los avances que ambos consideran imprescindibles para esta nueva era. Periodismo con ideario, según la definición de Escribano.

5. Conclusiones

Para quedarte donde estás tienes que correr lo más rápido que puedas. Si quieres ir a otro sitio, deberás correr, por lo menos, dos veces más rápido. Lewis Carroll.

Es curioso, señor, pero, en cierto sentido, luchar en la guerra es fácil. Al menos uno sabe lo que quiere y cómo conseguirlo. Pero no sabemos ni cómo comenzar a luchar en el lío en el que estamos metidos ahora. ¿Contra quién vamos a luchar? ¿Qué clase de guerra es esta? ¿Me explico, señor? B. F. Skinner.

La primavera de la esperanza, el invierno de la desesperación. Como Charles Dickens, en su *Historia de dos ciudades* (1859), los medios y los periodistas, o sea el periodismo, atraviesan tiempos turbulentos. Su relación con las audiencias se quebró dramáticamente, como hemos tratado de expresarlo con meridiana claridad en las páginas que preceden.

El diagnóstico está a mano: cambios en los consumos culturales, dentro de los que está la información; irrefrenables avances tecnológicos, nuevas generaciones que no necesitan mediación en las noticias, un cambiante ecosistema informativo alejado de

aquel que los medios tradicionales habían aprendido a dominar, procesos de cambios internos en las organizaciones periodísticas que chocaban contra culturas anquilosadas; plataformas que se apropiaban de los contenidos de los medios sin nada a cambio; un mercado publicitario que mutó rápidamente al mundo digital.

El peor de los tiempos, en la concepción de Dickens. Y, sin embargo, no corresponde que sea la resignación el único camino porque sólo conduce a la autodestrucción. Podrá argumentarse, aun a riesgo de caer en la autocomplacencia, que hoy los medios están realizando esfuerzos de adaptación al nuevo entorno digital. La pregunta es si están llegando a tiempo y, en tal caso, si es suficiente. Revisemos aspectos que a nuestro juicio es indispensable analizar para convertirlos en factores críticos de potencial éxito:

- La evolución de las audiencias.

- La hibridación de los formatos y los contenidos.

- Una propuesta de valor más allá de la información.

- La potenciación del cambio cultural: productos, personas y procesos.

- La generación de comunidades.

- Los cambios en el modelo de negocios.

Dos aclaraciones: esta enumeración no conlleva un orden y no excluye un sinnúmero de otras acciones a desarrollar dado que cada medio convive en un entorno con características diferenciales respecto de cualquier otro.

La evolución de las audiencias. Como hemos observado, es una constante que va más allá de los cambios impuestos por las mismas generaciones. Dentro de cada una de ellas, hay intereses distintos y, por ende, sus agendas están en mutación permanente. El modo que aprehenden la información tiene que ver tanto con esos intereses como con los formatos determinados por las plataformas que van utilizando. Medios como La Nación definieron cuál es su público-meta y trazaron estrategias específicas para mantener su adhesión y, en la medida de lo posible, crecer. Mantener la idea de que los medios tienen clientes/usuarios es una severa limitación al análisis, un cortapisa a la imprescindible innovación para mantenerse vivo. En las audiencias sigue estando la razón de existir de los medios. Aunque utilizan el término “consumidores” (a nuestro entender, inapropiado), Espada y Hernández Busto (2009) consideran que acierto que estos, “al ser sometidos a una avalancha, necesitan ayuda (...) quieren tener publicaciones que hagan las selecciones con criterio de calidad y credibilidad con el fin de hacer sus vidas más fáciles. La gente está dispuesta a pagar por eso” (p. 98). Se trata,

entonces, de identificar a las audiencias que necesitan darle sentido al torrente de información que circula por minuto frente a sus ojos y que necesitan anclarla a la realidad. Una primera tarea incluida en el manual de supervivencia para medios en la era digital.

La hibridación de los formatos y los contenidos. Como hemos visto, hay una creciente demanda en las audiencias de formatos que ofrezcan información viva. Ya no alcanza con aquellos que son nativos de los medios tradicionales: texto, audio y/o imágenes por separado no alcanzan a satisfacer las nuevas demandas, asentadas en vivencias antes que en noticias. Siguiendo a Huertas Bailén (2002), los medios han sufrido una metamorfosis que los llevó de ser considerados “industria de contenidos” a “industria de vivencias” y, por ende, la información requiere un tratamiento que aproveche las ventajas de cada formato.

Una propuesta de valor más allá de la información. El punto anterior es central para generar valor añadido tanto desde los contenidos periodísticos estrictamente como de la capacidad que tenga cada medio para expandir su oferta de experiencias. De momento, se observa que hay un serio condicionamiento de parte de los motores de búsqueda que obligan a optar por cantidad y no por calidad. Urgidos por la necesidad de clics rápidos, que se convierta en una “oferta” atractiva para los clientes publicitarios, demasiados medios han optado por la comoditización de las noticias, que prioriza la condición de viralidad antes que la calidad y, lo más importante, la pertinencia para su público. Esta es, claramente, una actitud defensiva (Salaverría, sf) carente de toda propuesta de valor que pone antes el foco en la competencia que en la audiencia. Sinek (2009) plantea que “la gente no compra lo QUE haces, compra POR QUÉ lo haces. La falta de transmisión del PORQUÉ no genera más que estrés y dudas”⁴⁰ (p. 61). Sumemos a esta motivación, un creciente desencanto de la audiencia con la agenda informativa de los medios, sobrecargada de política y economía (al menos en la Argentina) y carente, en general, de temas sociales más profundos, que no sean aquellos capaces de imponerse desde la viralidad.

La potenciación del cambio cultural. Pensar en los productos adecuados al público obliga a pensar en las personas que los elaboran y, por ende, en los procesos que se

⁴⁰ Las mayúsculas en cada cita corresponden a la versión original del libro.

requieren para llevarlos a cabo. Sin embargo, los años de “éxito” de los medios en sus formatos tradicionales llevó a pensar que, en todo caso, si había que cambiar, el tiempo era generoso y jugaba a favor. No se valoró, en definitiva, la velocidad de la metamorfosis de la audiencia y sus implicancias puertas adentro de los medios. Puesto en perspectiva, es curioso que se haya puesto la mirada en la capacidad de los medios de cambiar la cultura de la sociedad y se perdió de vista lo que debían ellos mismos hacer por su supervivencia. Personas, los productos y los procesos es la santísima trinidad del cambio cultural:

Capacitación constante para entender qué hacemos y qué debemos hacer. Volvemos sobre Sinek (2009): “Los productos con una idea clara de POR QUÉ (mayúsculas le pertenecen) proporcionan a las personas una manera de decirle al mundo exterior quiénes son y qué es en lo que creen” (p. 67-68).

Redefinición permanente (y exploratoria) de los contenidos y los formatos. Los datos que todo medio debe manejar tanto en su plataforma digital como en sus redes sociales ofrecen una oportunidad excepcional para analizar las reacciones de la audiencia frente a cada oferta informativa. Su lectura apropiada es una brújula que contribuye a trazar un rumbo en el que convivan las decisiones editoriales con las demandas del público.

Revisión de los flujos de gestión informativa para adecuarlos en velocidad y profundidad, que no son atributos contrapuestos, sino que deben necesariamente coexistir. Ser competitivo en el mercado de la información ya no es sólo estar antes y contar con primicias, sino ser oportunos para ofrecer el análisis y el contexto a cada noticia.

La generación de comunidades dentro de los mismos medios. Ya no se trata sólo de lograr seguidores en las redes sociales. En general, allí no triunfan los medios sino particulares que captan la atención de a miles y que son definidos como *influencer*. Conectar con los hábitos y necesidades de la audiencia ayuda a que el vínculo esté vivo. La unilateralidad de la emisión informativa no sirve si ese público no siente que puede ser un actor importante en dentro del propio medio. Los especialistas observan un fuerte descontento que lleva a muchos usuarios a abandonar las redes sociales, en general como consecuencia de la negatividad que observan allí. Esto, señalan los expertos, abre una oportunidad para que los medios puedan construir comunidades y generar fidelidad. Aquí, calidad de audiencia no es igual a cantidad. Lograr que sea la audiencia la que

ofrezca revisiones y recomendaciones del sitio web puede contribuir a reforzar la credibilidad del mismo. La necesidad de comunicación y expresión de los usuarios genera un volumen de información inimaginable (...) y representa una mina de oro para las empresas, sostiene Stalman (2014).

Los cambios en los modelos de negocios. El viejo paradigma de la publicidad tradicional ya no es suficiente para sostener a los medios. De hecho, la mayoría de las marcas se han movido hacia las redes sociales, donde logran posicionamientos contextuales que les ayudan a exhibir (y vender) sus productos. Los que permanecen fieles a los medios lo hacen, en general, para quedar debajo del prestigio de la marca periodístico o por razones de relacionamiento con su propia comunidad. Aquí también debemos hablar de hibridación: ya no sólo un modelo único de negocios, sino varios en simultáneo y operando en su conjunto. Avisos tradicionales, publicidad contextual, acompañamiento en eventos para las marcas, marketing de contenidos (*branded content*) ya están siendo trabajados por muchos medios como parte de la creación de valor. El ataque simultáneo sobre distintos nichos de mercado abre nuevas oportunidades para evitar la decadencia del negocio.

El mundo ya es digital. La fragmentación de las audiencias es un hecho irreversible, y probablemente lo será aún más hacia el futuro. El usuario tiene más poder que nunca. En una modernidad líquida (como define Bauman), una sensación de desasosiego y de pérdida del sentido parece muchas veces invadir al periodismo que se hace desde los medios. Cambiar paradigmas nunca resultó fácil si lo que se traía del fondo de los tiempos era éxito, con empresas acostumbradas a capturar financieramente el valor y no a entregarlo. Evaluar los escenarios y definir un aprendizaje organizacional consistente son soplos de aire fresco que sean capaces de despejar los nubarrones que oscurecen el presente de los medios y sus periodistas.

BIBLIOGRAFÍA

ADEPA. (2022). *Avance de World Press Trends: los editores se preparan para la incertidumbre*.

Recuperado de:
<https://adepa.org.ar/avance-world-press-trends-los-editores-se-preparan-incertidumbre%ef%bf%bc/> (17/10/2022)

ADEPA. (2022). *LATAM Media Leaders eSummit 2022: qué están haciendo los medios con sus ediciones impresas*. Recuperado de:
<https://adepa.org.ar/latam-media-leaders-esummit-2022-reducir-el-papel/> (11/11/2022)

AGUADO TERRÁN, J. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: Universidad de Murcia.

ALONSO, G. ARÉBALOS, A. (2009). *La revolución horizontal. El poder de la comunicación en manos de la gente*. Buenos Aires: Ediciones B.

AMADO, A. (2021). *Las metáforas del periodismo. Mutaciones y desafíos*. Buenos Aires: Ampersand.

ARRIAGADA, E. (2015). *#Tsunami digital. El nuevo poder de las audiencias en las redes sociales*. Ebook: Patagonia.

ÁVILA SÁNCHEZ, E. (2020). *Los nuevos ecosistemas mediáticas y las nuevas narrativas: una oportunidad para el periodismo transmedia y crossmedia en Bolivia*. Punto Cero, 25 (40), 75-88. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762020000100008&lng=es&tlng=es. (06/11/2022)

BADENES, D. (2014). *Historia de los medios de comunicación*. Bernal: Universidad Virtual de Quilmes.

BARICCO, A. (2019). *The Game*. Barcelona: Anagrama.

BAUMAN, Z. (1999). *La globalización. Consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

BBVA OPEN MIND. (2014). *C@mbio. 19 ensayos fundamentales sobre cómo Internet está cambiando nuestras vidas*. PDF. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/libros/cambio-19-ensayos-fundamentales-sobre-como-internet-esta-cambiando-nuestras-vidas/> (06/11/2022)

BINNEY, G. WILLIAMS, C. (2003). *Orientación hacia el futuro. Cambiar el modo de cambiar las organizaciones*. Buenos Aires: Algaba.

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

BOCZKOWSKI, P., MICHELSTEIN, E. (2013). *La brecha de las noticias. La divergencia entre las preferencias informativas de los medios y el público*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

BOCZKOWSKI, P., MICHELSTEIN, E. (2022). *El entorno digital. Breve manual para entender cómo vivimos, trabajamos y pasamos el tiempo libre hoy*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

BOSCHMA, J. (2007). *Generación Einstein. Más listos, más rápidos, más sociables*. Barcelona: Gestión 2000.

BRIGGS, M. (2007). *Periodismo 2.0. Una guía de alfabetización digital para sobrevivir y prosperar en la era de la información*. Texas: Centro Knight para el Periodismo en las Américas. Recuperado de: <https://journalismcourses.org/wp-content/uploads/2020/08/Journalism-2.0-How-to-Survive-and-Thrive-esp.pdf> (11/11/2022)

BYUNG-CHUL, H. (2022). *Infocracia. La digitalización y la crisis de la democracia*. Buenos Aires: Taurus.

CALIGARIS, H y EZCURRA, E. (2021). *Escribano. 60 años de periodismo y poder en La Nación*. Buenos Aires: Planeta.

CAMERON, K. QUINN, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: John Wiley & Sons.

CANO, F. (2022). *Los periódicos de papel pierden dos tercios de sus lectores en la última década*. Recuperado de: <https://theobjective.com/economia/2022-04-20/periodicos-papel-lectores/> (11/11/2022)

CARAHHER, L. (2014). *Millennials en la oficina. Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Buenos Aires: Paidós.

CARRASCO CAMPOS, A. SAPERAS LAPIEDRA, E. (2013). *Las teorías de la comunicación hoy: contexto histórico, cambios tecnológicos y nuevo estatuto epistemológico de la investigación comunicativa*.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/260001389_Las_teorias_de_la_comunicacion_hoy_contexto_historico_cambios_tecnologicos_y_nuevos_estatuto_epistemologico_de_la_investigacion_comunicativa (08/10/2022)

COLOMBO, F. (1997). *Últimas noticias sobre el periodismo. Manual de periodismo internacional*. Barcelona: Anagrama.

CRAFT. (2022). The Kaleidoscope. Young People's Relationships With News. Recuperado de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-09/Craft%20%26%20RISJ%20-%20The%20Kaleidoscope%20-%20Young%20People%27s%20Relationships%20With%20News%20-%20Report.pdf> (28/10/2022)

CUCARELLA, L. (2022). *El futuro de los medios impresos: nada nuevo bajo el sol*. En Laboratorio de Periodismo. Recuperado de: <https://laboratoriodeperiodismo.org/el-futuro-de-los-medios-impresos-nada-nuevo-bajo-el-sol/> (17/10/2022)

DE BIASI, P. (2022). *El tercer cerebro. Pequeña fenomenología del smartphone*. Buenos Aires: Ampersand.

DELGADO ANAYA, A. (2019). *Periódicos impresos en la era digital. ¿Crisis u oportunidad?* Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/periódicos-impresos-en-la-era-digital-crisis-u-delgado-anaya/?originalSubdomain=es> (11/11/2022)

DEL RIO, J. (2020). *Cuando la historia y el futuro coinciden*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/cultura/cuando-la-historia-y-el-futuro-coinciden-nid2320980/> (08/09/2022)

DESSEIN, D. ROITBERG, G., COMPS. (2014). *Nuevos desafíos del periodismo*. Buenos Aires: Ariel Adepá.

ESPADA, A. HERNANDEZ BUSTO, E. (2009). *El fin de los periódicos*. Barcelona: Duomo Ediciones.

ESPINOZA, C. (2006). *De la mediamorfosis al mediacidio: con internet algunos medios sí morirán...* Recuperado de: <https://coberturadigital.com/2006/04/03/%C2%BFmoriran-los-medios-tradicionales-de-la-mediamorfosis-al-mediacidio/> (9/10/2022)

FERNÁNDEZ-BELTRÁN, F. (2020). *La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos*. En adComunica. Revista Científica del Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación N.º 20. Recuperado de: https://www.academia.edu/91420666/Art%C3%ADculo_La_pandemia_acelera_y_transforma_los_procesos_de_cambio_comunicativos

FOPEA TV. (4 de noviembre de 2022). *Innovación en las redacciones y Web 3.0, una charla con Mauricio Cabrera*. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=1_J6HECu8Es (16/11/2022)

FUNDACIÓN PERIODÍSTICA NACIONAL. (1981). *El periódico. Todo lo que necesita saber para tener éxito en el negocio periodístico*. Buenos Aires: REI

FRIEDMAN, T. (2016). *Gracias por llegar tarde. Cómo la tecnología, la globalización y el cambio climático van a transformar el mundo en los próximos años*. Buenos Aires: Paidós.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. *Acta oficial del censo 1869*. Recuperado de: <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/censos/C1869-TU.pdf> (09/09/2022)

GONZÁLEZ ALBA, J. (2022). *Pensar en producto*. Fundación Telefónica. Recuperado de: <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos-118-asuntos-de-comunicacion-jose-antonio-gonzalez-alba-pensar-en-producto/> 14/07/2022)

GOSZCZYNSKI, L. (2009). *Una mirada a través de los floggers*. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires. Recuperado de: <https://cdsa.aacademica.org/000-062/211.pdf?view> (26/09/2022)

GUREVICH, A. (2018). *La vida digital. Intersubjetividad en tiempos de plataformas sociales*. Buenos Aires: Crujía,

HARARI, Y. (2017). *De animales a dioses. Breve historia de la Humanidad*. Buenos Aires; Debate.

HUAWEI (2021). *Inteligencia artificial y la ley de Huang*. Recuperado de: <https://forum.huawei.com/enterprise/es/inteligencia-artificial-y-la-ley-de-huang/thread/743037-100757>

HUERTAS BAILÉN, A. (2002). *La audiencia investigada*. Barcelona: Gedisa.

IGARZA, R. (2008). *Nuevos medios. Estrategias de convergencia*. Buenos Aires: La Crujía.

ISLAS-CARMONA, J. (2008). *El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad*. Bogotá: Palabra Clave (vol. 11, número 1, junio, 2008). Universidad de La Sabana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/649/64911103.pdf> (12/09/2022)

ISLAS, O. (2008). *El prosumidor, el actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad*. Razón y Palabra. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2008/mar15.html> (09/09/2022)

JARVIS, J. (2015). *El fin de los medios de comunicación de masas: ¿Cómo serán las noticias del futuro?* E-pub. Barcelona: Gestión 2000.

LABORATORIO DE PERIODISMO. (2022). *Crear comunidades para absorber a los descontentos con las redes sociales, uno de los principales retos de los medios para 2023*.

Recuperado de: <https://laboratoriodeperiodismo.org/crear-comunidades-para-absorber-a-los-descontento-s-con-las-redes-sociales-uno-de-los-principales-retos-de-los-medios-para-2023/> (17/10/2022)

LABORATORIO DE PERIODISMO. (2022). *Un estudio confirma de nuevo que los jóvenes no son un grupo homogéneo ante las noticias y que reaccionan de maneras diversas.* Recuperado de:

https://laboratoriodeperiodismo.org/un-estudio-confirma-de-nuevo-que-los-jovenes-no-son-un-grupo-homogeneo-ante-las-noticias-y-que-reaccionan-de-maneras-diversas/?utm_source=Laboratorio+de+Periodismo&utm_campaign=d18b2fe017-Newsletter_29032022_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_d18e8a4e41-d18b2fe017-114547633 (28/10/2022)

LABORATORIO DE PERIODISMO. (2022). *¿Por qué siguen triunfando las redes sociales entre los adolescentes? Un nuevo estudio arroja conclusiones clave, aprovechables por los medios.* Recuperado de: <https://laboratoriodeperiodismo.org/por-que-siguen-triunfando-las-redes-sociales-entre-los-adolescentes-un-nuevo-estudio-arroja-conclusiones-clave-aprovechables-por-los-medios/> (20/11/2022)

LADINO MARIN, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/326425815.pdf> (6/10/2022)

LA NACIÓN (1998). *Manual de Estilo y Ética Periodística*. Buenos Aires: Espasa

LA NACIÓN (2015). *LA NACIÓN cumple 145 años.*

Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-nacion-cumple-145-anos-nid1757340/> (10/09/2022)

LA NACIÓN (2019). *Primera editorial.* Recuperada de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/1870-nid2311545/> (09/09/2022)

LA NACION.. (2020). *Misión y estructura empresarial.*

Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-nacion-mision-estructura-empresarial-nid2406439/?R=481e76> (08/-9/2022)

LASWELL, H. *Estructura y función de la comunicación en la sociedad*. En MORAGAS SPÁ, M. (1985) *Sociología de la comunicación de masas*. Tomo II, Gustavo Gilli. Barcelona: 1985.

LLADÓ, A. (2019). *La mirada lúcida. El periodismo más allá de la opinión y la información*. Barcelona: Anagrama.

LÓPEZ, M. (2004). *Nuevas competencias para la prensa del siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

LUCHESSI, L. (2018). *Adecuarse o morir. Los periodistas en el nuevo ecosistema de medios*. Rescatado de:
<https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/adequarse-o-morir-los-periodistas-en-el-nuevo-ecosistema-de-medios/> (27/10/2022)

MARAÑÓN, C. (2012). *Redes sociales y jóvenes: una intimidad cuestionada en Internet*. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, (54),1-16.. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950250003> (06/11/2022)

MARR, B. (2022). *Las diez principales tendencias tecnológicas de 2022 para las que debes estar preparado*. Revista Forbes. Recuperado de:
<https://forbes.es/actualidad/159499/las-diez-principales-tendencias-tecnologicas-de-2022-para-las-que-debes-estar-preparado/> (27/10/22)

MATTELART, A. y M. (1995). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós

MAZZONE, D. (2012). *Huffington Post vs. New York Times. ¿Qué ciberperiodismo?* Buenos Aires: La Crujía.

McLELLAN, M. PORTER, T. (2007). *News, improved. How America's newsroom are learning to change*. Washington: CQ Press.

MCQUAIL, D. (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

MILBERG, A. (2021). "El mercado publicitario argentino fue el más castigado y será el que más tardará en recuperarse". Buenos Aires: Revista Forbes. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/el-mercado-publicitario-argentino-fue-mas-castigado-sera-mas-tardara-recuperarse-n6611>

MORDUCHOWICZ, R. (2018). *Ruidos en la red. Cómo se informan los adolescentes en la era digital*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial.

NAFRIA, I. (2017). *La reinención de The New York Times*. E-book (descarga gratuita). Austin: Centro Knight para el Periodismo en las Américas de la Universidad de Texas.

NAVARRO ZAMORA, L. (2011). *Orígenes del ciberperiodismo*. Recuperado de: [Dialnet-OrigenesDelCiberperiodismo-3934080.pdf](http://dialnet-origenesdelciberperiodismo-3934080.pdf)

NEWMAN, N. (2021). *Resumen ejecutivo y hallazgos clave del informe de 2021*. Digital News Report, Reuters Institute of Journalism. Recuperado de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2021/dnr-resumen-ejecutivo> (11/11/2022)

NEWMAN, N. (2022). *Resumen ejecutivo y hallazgos clave del informe de 2021*. Digital News Report, Reuters Institute of Journalism. Recuperado de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2022/dnr-resumen-ejecutivo> (11/11/2022)

NEWS MEDIA ALLIANCE. (2022). *White paper: how Google abuses its position as a market dominant platform to strong-arm news publishers and hurt journalism*. Recuperado de: <https://www.newsmediaalliance.org/copyright-white-paper/> (12/11/2022)

NEWSOM, E. (1987). *El periódico*. México: Publigráficos.

ORIHUELA, J. (2012). *80 claves sobre el futuro del periodismo*. Madrid: Anaya.

OSTERHAMMEL, J. PETERSSON, N. (2019). *Breve historia de la globalización. De 1500 a nuestros días*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

PÉREZ SOLER, S. (2018). *Glosario de periodismo digital*.

Recuperado de: <https://www.susanaperezsoler.com/> (17/10/2022)

PUNTO CONVERGENTE. (2019). *El virus agudiza la crisis de los diarios impresos*.

Recuperado de:
<https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-virus-agudiza-la-crisis-de-los-diarios-impresos/>
(11/11/2022)

RAMONET, I. (2014). *La explosión del periodismo. De los medios de masas a la masa de medios*. México DF: Universidad de Guadalajara.

REVEL, J. (1989). *El conocimiento inútil*. Barcelona: Planeta.

REUTERS INSTITUTE FOR DE STUDY OF JOURNALISM (2022). *2022 Digital News Report*. Universidad de Oxford.

Recuperado de:
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2022/dnr-resumen-ejecutivo>
(12/10/2022)

ROST, A. (2006). *El periódico digital: origen y evolución*. En *La interactividad en el periódico digital. Tesis doctoral*. Barcelona: Universidad Autónoma.

Recuperado de: <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-1123106-104448/> (16/10/2022)

RUIZ, F. (2018). *Cazadores de noticias. Doscientos años en la vida cotidiana de los periodistas 1818-2018*. Buenos Aires: Ariel.

SALAVERRÍA, R. (sf). *Los medios de comunicación ante la convergencia digital*. Recuperado de: https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5099/1/Ramon_Salaverria.pdf (11/11/2020)

SAPERAS, E. (2011). *La investigación comunicativa: entre el canon teórico y la dispersión metodológica*. En SAPERAS, E. (coord.). *Estudios de comunicación y medios*. Madrid: Dykinson – Ediciones URJC.

SAPERAS, E. (2012). *Comunicación mediática y sociedad*. Manual de Teorías de la comunicación. Madrid: OMM Campus.

SCHAWBEL, D. (2010). *Yo 2.0. Guía completa para aprovechar el potencial de los medios sociales en la promoción personal*. Buenos Aires: Conecta.

SERRANO, P. (2009). *Desinformación. Cómo los medios ocultan el mundo*. Barcelona: Península.

SERRANO, P. (2019). *Paren las rotativas. Una pausa para ver dónde está y adónde va el periodismo*. Madrid: FOCA.

SINEK, S. (2009) *Empieza con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Madrid: Ediciones Urano.

STACKSCALE (2022) *La evolución de Internet de 1997 a 2021*.

Recuperado de: https://www.stackscale.com/es/blog/evolucion-internet-1997-2021/#Crecimiento_del_numero_de_usuarios_desde_1995_a_2021 (11/09/2022)

STALMAN, A. (2014). *Brandoffon*. Barcelona: Planeta.

STALMAN, A. (2016). *Human Off On. ¿Está Internet cambiándonos como seres humanos?* Barcelona: Deusto.

STATISTICA RESEARCH DEPARTAMENT (2022). *Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en Argentina de 2015 a 2026*.

Recuperado de:
<https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>
(20/10/2022)

TOFFLER, A. (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janes.

TOTALMEDIOS (2022). *Ránking de sitios digitales: LA NACIÓN tuvo un enero para sonreír*.

Recuperado de:
<https://www.totalmedios.com/nota/48248/ranking-de-sitios-digitales-la-nacion-tuvo-un-enero-para-sonreir> (08/09/2022)

TRANCHE, R. (2019). *La máscara sobre la realidad. La información en la era digital*. Madrid: Alianza Editorial.

TRIGO ARANDA, V. (sf). *Historia y evolución de Internet*.

Recuperado de:
https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion_e_informacion/033021.pdf
(20/10/2022)

ULANOVSKY, C. (1996). *Parén las rotativas. Una historia de grandes diarios, revistas y periodistas argentinos*. Buenos Aires: Espasa.

VELAZQUEZ, A. RENÓ, D. BELTRAN, A, MALDONADO, J. ORTIZ LEÓN, C. (2018). *From the mass media to social media: reflections on the new media ecology*. Revista Latina de Comunicación Social, Recuperado de:
<http://www.revistalatinacs.org/073paper/1270/29en.html>

VILLAMIL, G. (2017). *La rebelión de las audiencias: De la televisión a la era del trending topic y el like*. E-book: Grijalbo.

WE ARE SOCIAL (2022). *Más de cinco mil millones de personas ya usan Internet*.

Recuperado de:
<https://wearesocial.com/es/blog/2022/04/mas-de-5-mil-millones-de-personas-ya-usan-internet/> (20/10/2022)

WOLTON, D. (2006). *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y de la cohabitación mundial*. Barcelona: Gedisa.

YI MIM SHUM (2020). *Situación global mobile 2020*.

Recuperado de: <https://yiminshum.com/mobile-movil-app-2020/> (20/10/2022)

ZANONI, L. (2008). *El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0*. Buenos Aires: Ediciones B.

ZUNINO, E. (2018). *Agenda setting. Cincuenta años de investigación en comunicación*. En *Intersecciones de comunicación* (vol. 1, núm. 12, 2018). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de: <https://www.soc.unicen.edu.ar/index.php/categoria-editorial/48-intersecciones-en-comunicacion/3799-agenda-setting-cincuenta-anos-de-investigacion-en-comunicacion-esteban-zunino> (12/09/2021)

ENTREVISTAS

ALCONADA MON, HUGO. Periodista de investigación de La Nación.

DÓMINA, ESTEBAN. Historiador. Autor de libros de difusión.

ESCRIBANO, JOSÉ CLAUDIO. Subdirector de La Nación.

JACQUELINE, CLAUDIO. Secretario de redacción de La Nación, columnista político.

ROITBERG, GASTÓN. Secretario de Redacción de La Nación, a cargo de suscripciones.

SIRVEN, PABLO. Periodista de La Nación, conductor de Hablemos de otra cosa (La Nación+).