
La gestió del canvi

PID_00252246

Luis M. Blasco Pitarch

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Gestió del canvi en una redacció	7
1.1. Fase I: Comprendent i planificant el canvi	10
1.1.1. El primer principi. Crear el cas d'ús del canvi	10
1.1.2. El segon principi. Creació d'una nova visió per al futur estat de la redacció	11
1.1.3. El tercer principi. Planificar el procés de canvi	11
1.1.4. El quart principi. Involucrar el personal de redacció	14
1.2. Fase II: Implementació	15
1.2.1. El cinquè principi. Liderant el canvi: l'equip del canvi	17
1.2.2. El sisè principi. Deixar anar: consentir perquè la redacció passi d'allò vell a allò nou	18
1.2.3. El setè principi: gestionant la zona neutra	20
1.3. Fase III. Manteniment del procés de canvi	23
1.3.1. El vuitè principi. Estabilitzant el procés i essent curós en la continuació	24
1.3.2. El novè principi. Tutoria i entrenament	24
1.3.3. El desè principi: Revisió i millora contínua	24
1.4. Conclusió: Què necessitem per a gestionar amb èxit el canvi de les redaccions?	26
1.4.1. Factor d'èxit u: Una clara comprensió de la necessitat del canvi i de la visió per a la futura redacció	27
1.4.2. Factor d'èxit dos: Des del principi, alts nivells de participació i comunicació amb totes les parts involucrades en el procés editorial	27
1.4.3. Factor d'èxit tres: Un pla clar de la implementació disponible per a tots	28
1.4.4. Factor d'èxit quatre: Un equip «hermètic» de persones per a liderar el canvi	28
1.4.5. Factor d'èxit cinc: La comprensió del ritme i de la naturalesa de la implementació	28
1.4.6. Factor d'èxit sis: Hauríem augmentar l'acceptació del canvi en lloc d'intentar reduir la resistència	29
1.4.7. Factor d'èxit set: El canvi ha de ser sostenible perquè sigui un èxit	29

2. Un exemple de convergència: <i>The Daily Telegraph</i>.....	31
2.1. La situació actual i la visió futura	31
2.2. Creant el projecte pilot	33
2.3. La nova redacció multimèdia	34
2.4. El flux de treball en una redacció integrada	36
2.5. Donar suport al procés de canvi: la conscienciació en una setmana i el programa de formació	37
2.6. Els resultats. Resposta de l'audiència i els anunciants	38
2.7. Conclusió	39
2.8. Participació d'IFRA	40
Bibliografia.....	41

Introducció

Un cop ja hem definit l'oficina de projecte, el mètode o la metodologia, i hem planificat, especificat i desenvolupat el nostre projecte, ja estem preparats per a posar-lo en marxa, aplicar-lo, implementar-lo. En aquest mòdul veurem els aspectes que ens condicionaran la posada en marxa d'un projecte, des de com hem d'executar la gestió del canvi, la comunicació, la participació i el compromís dels integrants del projecte, fins a la seva implementació.

Objectius

- 1.** Saber quins factors hem de tenir en compte a l'hora de gestionar el canvi.
- 2.** Conèixer com s'estructura, es planifica i es gestiona el canvi.
- 3.** Comprendre la importància de les persones com a factor principal d'èxit del canvi.
- 4.** Estudiar un cas real de gestió del canvi en un gran grup editorial.

1. Gestió del canvi en una redacció

La gestió del canvi és un dels aspectes més importants a l'hora d'implantar un projecte. Una bona i òptima gestió del canvi ens marcarà la frontera entre l'èxit o el fracàs de la posada en marxa del nostre projecte.

Vegem com estructurar, planificar i gestionar el canvi en la implantació dels nostres projectes.

La gestió del canvi és una disciplina molt variada de mètodes, teories i eines influenciades per diverses ciències, entre elles, en una gran part, per les ciències socials i la teoria de sistemes organitzacionals.

Un dels punts principalment forts de la gestió del canvi és la seva capacitat per a reconèixer la importància de les consideracions, diguem-ne, **humanes**, com el canvi pot afectar la cultura organitzacional, la transició personal, en grup o individualment. Aquests aspectes del canvi poden ser positius o negatius per al nostre programa de canvi i ho podem veure, principalment, en el concepte de dues suborganitzacions presents en el sistema organitzatiu: les organitzacions formals i informals.

1) L'organització formal

L'organització formal la compondrem d'elements explícits establerts, com ara estratègies, objectius, estructures, activitats, funcions i regles. La nostra direcció i el personal del projecte definiran i documentaran aquests elements.

Els canvis en l'organització seran originats, en general, per la gestió de qui defineix oficialment com treballarà el subsistema formal.

2) L'organització informal

L'organització informal és força més complexa que l'anterior, ja que consisteix en la comunicació, el poder, la influència, els valors i les normes, que són els elements fonamentals dins de la cultura organitzacional.

En comparació amb el subsistema formal, podem apuntar que aquestes característiques són intangibles; la majoria de les vegades no les registrem ni les documentem.

Les relacions i la interacció entre totes dues suborganitzacions, la formal i la informal, ens poden aflorar durant els programes de canvi; tant la reorganització com els canvis duts a terme en el sistema formal poden impactar en l'organització del nostre sistema informal i viceversa.

- Si els canvis que haguem fet a la nostra organització formal són rebutjats per la nostra organització informal, perquè aquests canvis no encaixen amb la nostra organització, el més segur és que ens aparegui una **resistència al canvi**. Això ens pot generar elements negatius sobre l'organització formal.
- Per contra, si els nostres líders del canvi aconseguixen que el personal doni suport i estigui darrere del canvi, obtindrem amb tota seguretat una **gestió del canvi reeixida**.

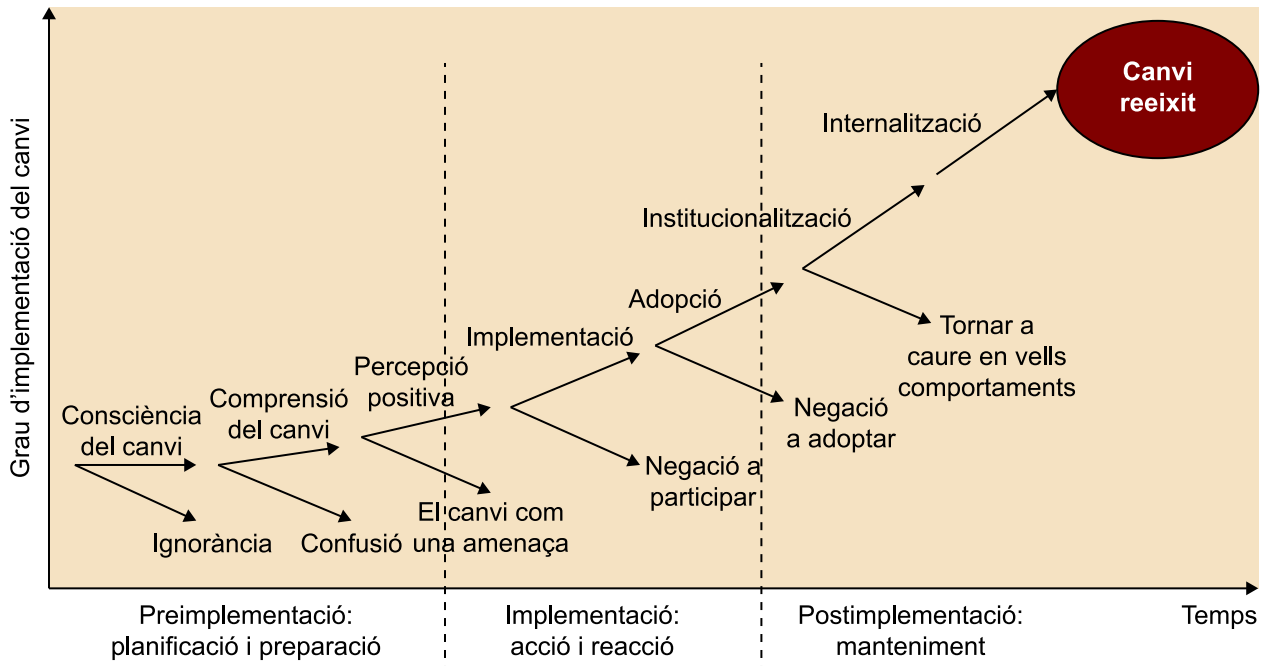
En general, els mètodes utilitzats durant els programes de canvi o reorganització se centren, principalment, en els canvis realitzats en l'organització formal, però hem de tenir en compte l'efecte que els canvis d'aquesta organització pot tenir sobre la cultura organitzacional i viceversa. Hem de fer servir els enfocaments de la gestió del canvi com a objectiu per a remeiar-ho, i oferir una perspectiva més equilibrada per a millorar la interacció i les relacions entre l'organització formal i la informal.

Ens hem volgut estendre en l'apartat de la gestió del canvi per a enfocar-lo, íntegrament, en les **redaccions editorials**.

A continuació, veurem un altre element molt útil que ens apareixerà en la gestió del canvi, intrínsecament relacionat amb la cultura organitzacional. Vegem detalladament quines són les fases i els perills del canvi adaptat per Gregory Bounds¹ (vegeu figura 1).

⁽¹⁾ **Gregory M. Bounds** és investigador adjunt al Management Development Center (Centre de Desenvolupament de Gestió) de la Universitat de Tennessee, a Knoxville.

Figura 1. Les fases i els perills del canvi



Font: adaptat de Gregory Bounds.

En aquest model, mesurarem un procés de canvi reeixit per a la capacitat d'avançar en les fases del canvi evitant els perills.

Aquest model ens serà particularment útil perquè ens proporciona una senyalització de les fases i perills del canvi mitjançant una seqüència lògica i estructurada. Alhora, aquest model destaca la importància d'aconseguir involucrar la gent, acceptant, practicant i mantenint els canvis durant un període de temps. Per tant, ens proporciona un **mètode seqüencial** d'acostar-nos al procés de canvi des de la perspectiva de considerar tant l'organització informal com la formal.

El model de Bounds està integrat, en primer lloc, en un marc d'anàlisi, ja que ens proporciona l'avaluació de com la nostra reorganització ha passat per les fases de canvi, i també una major consciència, comprensió, acceptació i sostenibilitat dels canvis entre les parts afectades. En segon lloc, aquest model també ens pot ajudar indicant-nos quines dificultats trobem. En general, aquest model ens pot indicar com l'organització formal i l'organització informal interactuen durant la reorganització i com aquesta interacció pot contribuir en els resultats generals de la reorganització final.

Tenim moltes opcions a l'hora de donar suport a un procés de canvi de redacció. Aquí veurem els principis més crítics amb les directrius que conformen la gestió del canvi editorial, segons **Wan-Ifra Newsplex**. Presentem els deu primers principis i directrius en tres fases de canvi.

Wan-Ifra Newsplex

WAN-IFRA és l'Associació Mundial de Diaris i Editors de Notícies, i representa més de 18.000 publicacions, 15.000 pàgines web i més de 3.000 empreses a més de 120 països. NEWSPLEX és un centre de competència internacional de WAN-IFRA per a la formació de les futures redaccions convergents.

1.1. Fase I: Comprenent i planificant el canvi

En aquesta primera fase ens centrem a augmentar la comprensió i la planificació dels processos de canvi de redacció perquè els que estem involucrats en el procés editorial tinguem una visió positiva del canvi que ens permeti millorar la redacció.

- En la **comprensió del canvi** definim tant la necessitat d'un canvi com el que implica el procés de canvi entre les parts editorials involucrades.
- En la **planificació del canvi** ens referim a la posada en marxa d'un enfocament estratègic per a la implementació i comunicació a la redacció.

A continuació, veurem els principis per a la comprensió i la planificació del canvi.

1.1.1. El primer principi. Crear el cas d'ús del canvi

Hem de percebre el canvi com una solució al problema.

Un objectiu important de la primera fase del canvi és que els involucrats en el procés editorial percebem el canvi com una cosa positiva. El mètode consisteix en el fet que percebem el canvi com una solució per a resoldre el problema de la redacció. Hi ha diversos estudis de casos que ens mostren com l'estratègia de canvi de redacció i l'estructura organitzacional es presenten com una solució als problemes de baixa productivitat, als costos massa alts o la manca de qualitat en múltiples plataformes.

Si plasmem clarament un esbós de la situació actual i el que requereix un canvi, tindrem una valuosa revelació, tant per a les parts involucrades en el procés editorial com per als que planegen i lideren el canvi. Una anàlisi organitzacional efectiva haurà de:

- Mostrar les àrees de millora a la redacció, la qual cosa ens donarà una bona base per a la justificació del canvi.
- Proporcionar una eina de mesurament, que serà valuosa per a l'èxit global del procés de canvi.

Als involucrats en el procés editorial, quan vegin els problemes de l'organització de la redacció, els ajudarà, en primer lloc, a comprendre més bé per què el canvi és necessari, i, en segon lloc, com el canvi pot oferir una solució per a millorar la redacció.

1.1.2. El segon principi. Creació d'una nova visió per al futur estat de la redacció

«La visió sense acció és un somni. L'acció sense visió, un malson.»

Proverbi japonès.

A més de comprendre com funciona la redacció actual, tenim la tasca fonamental de **crear la visió de com funcionarà la redacció futura.**

Podem definir la visió com una imatge de com hauria de ser i treballar aquesta redacció futura. Si tenim una comprensió de la visió i hi estem d'acord, ens farà que sigui més fàcil explicar i promoure el coneixement del canvi de redacció. Si no tenim una visió clara serà molt difícil crear una estratègia d'implementació que sigui tangible, compresa i acceptada pel personal.

Kotter² ens descriu sis criteris per a tenir una visió efectiva:

- 1) **Imaginable:** transmetrem una imatge de com serà el futur.
- 2) **Desitjable:** tindrem en compte l'opinió d'inversors, clients, accionistes i altres persones que tinguin un interès en l'organització.
- 3) **Factible:** ens posarem metes realistes i assolibles.
- 4) **Enfocat:** Ho tenim prou clar per a orientar en la presa de decisions?
- 5) **Flexible:** És prou general per a permetre les iniciatives individuals i les respostes alternatives en un entorn de condicions canviants?
- 6) **Transmissibles:** És fàcil de comunicar i pot ser explicat, amb èxit, en cinc minuts?

⁽²⁾ **John Paul Kotter** (nascut el 1947) és professor de la Harvard Business School i escriptor. Està considerat una autoritat en el lideratge i el canvi.

1.1.3. El tercer principi. Planificar el procés de canvi

La por al desconegut, sens dubte, ens crearà resistència i, per a molts, la incògnita de com és el canvi que durem a terme i com els afectarà aquest procés. Als involucrats en el procés editorial els cal una imatge clara de com ho aplicarem i això ens obligarà a oferir i comunicar una direcció clara en el procés de canvi, imminentment, des del principi.

A les redaccions, poca gent fa ús d'eines de planificació de projectes o metodologies. Els processos de canvi que afecten tota l'organització els hem de planificar i dirigir de la manera més eficaç que sigui possible.

Un dels primers elements que hem de realitzar en la planificació és **definir l'enfocament del canvi**, ja que això afectarà, en la totalitat del canvi, la manera com el planifiquem i executem. L'**elecció dels criteris** que ens ajudaran a decidir l'enfocament del canvi depèn dels factors següents:

- La naturalesa del canvi en si mateix.
- El grau de severitat / dificultat del que es necessita canviar.
- La quantitat de temps disponible per a completar el procés de canvi.
- La quantitat de recursos disponibles durant el procés de canvi.
- La quantitat de temps necessari per a posar en marxa el canvi.
- La temperatura, en termes d'actituds de la redacció, cap al canvi en general.

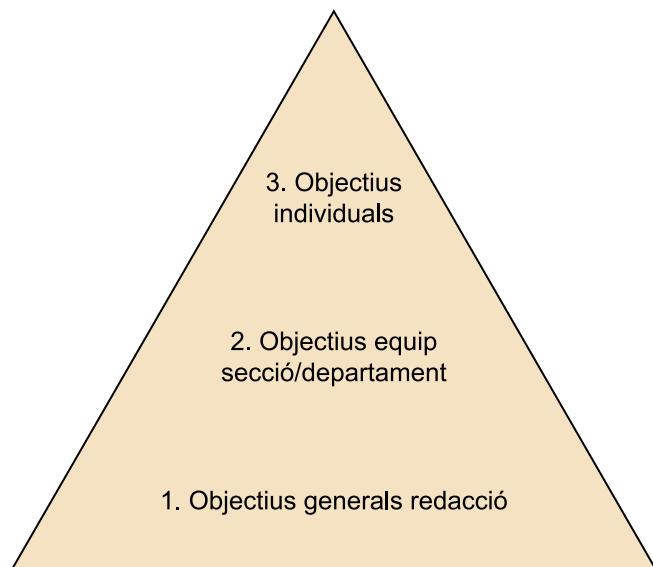
Haurem d'**establir uns objectius clars**. Una meta o objectiu és un terme que tothom coneix, però del qual tots tenim una definició lleugerament diferent. Per als programes de canvi és important que definim una fita com una cosa que tothom reconeix immediatament com una meta i no com una visió o un principi. L'acrònim anglès **SMART** és particularment útil aquí. Una meta ha de ser:

- Specific (específica)
- Measurable (mesurable)
- Achievable (assolible)
- Realistic (realista)
- Time specific (temps específic o finalització)

Podem utilitzar l'acrònim SMART per a mostrar com el procés de canvi transformarà la redacció actual del seu estat problemàtic a la seva nova organització, millorada i amb una visió orientadora. Com més realista i concretament plasmem l'objectiu, millor serà comprès i acceptat per les parts involucrades en el procés editorial. Això requerirà que establim les metes en tres nivells:

- 1) Els objectius generals de canvi a la redacció.
- 2) Els objectius específics pel que fa a l'equip, com canviaran els rols i responsabilitats.
- 3) Els objectius específics individualment, com canviaran els rols i les responsabilitats.

Figura 2. Els tres nivells de configuració d'objectius



Hem de **proporcionar orientació sobre com canviaran els rols i les responsabilitats**. Continuarem amb l'enfocament de promoure una percepció positiva del canvi, proporcionant una clara indicació de com canviaran els rols dels individus i les seves responsabilitats, informant que el canvi és vital. L'estat actual de canvi en la indústria exigeix més temps de redacció amb menys gent.

Per això, una de les majors conseqüències del canvi és la por de com el canvi afectarà la feina de l'individu, sobretot pel que fa a la manca de recursos.

Una de les tasques més delicades tindrà lloc quan haguem de fer **canvis en els perfils de treball**. El departament de recursos humans ens pot ajudar a fer entrevistes un a un, en què els expliquem detalladament el nou paper que exercirà aquest recurs. Això l'ajudarà a comprendre-ho millor. Com en qualsevol canvi significatiu en els perfils professionals, haurem de passar per diverses etapes de consulta i concertació, sobretot en els canvis durs, com els programes d'acomiadaments (ERO).

No obstant això, qualsevol canvi que tingui un efecte significatiu en la manera de treballar, requerirà que formalitzem algun tipus d'entrevista, reunió o debat, i documentar-ho. En els processos de canvi de redacció, en què és possible negociar canvis en el paper que un exerceix, aquest document el convertirem en una mena de contracte d'acord entre, per exemple, un periodista i el seu editor. Això és particularment útil en el cas de la creació d'una redacció multimèdia, sempre que tinguem la possibilitat de definir, conjuntament amb el personal, les mesures i fronteres del que hem de canviar dels diferents rols i perfils.

Mitjançant aquesta mesura augmentarem el sentit de pertinença i la participació dels involucrats en el procés editorial, i ens ajudarà a augmentar l'acceptació dins de la redacció.

És important que fem, com veurem més endavant, una **política de comunicació del procés del canvi** eficaç, tot i que sabem que en la indústria actual no és un punt fort. És irònic que, encara que a les redaccions d'avui dia som a l'avantguarda de la indústria de comunicació, som els culpables que tinguem alguns dels pitjors comunicadors del món entre aquestes quatre parets. Moltes redaccions tendeixen a confiar en els canals de comunicació passiva, com ara el correu electrònic o la intranet corporativa. Quan parlem de canvi a la redacció, tenim cinc factors i qüestions relacionades que hem de tenir en compte:

- 1) El paper de l'emissor
- 2) El moment del missatge
- 3) El contingut del missatge
- 4) El canal
- 5) El seguiment

La planificació de la direcció del procés de canvi implica que plasmem la visió en alguna cosa més tangible i accessible, d'una manera estratègica. Això implica que encarilem l'enfocament del canvi pensant com afectarà els recursos, crearem un sistema clar d'objectius en diversos nivells, des de l'individual fins al conjunt de la redacció. Explicarem com el canvi afectarà els rols i les responsabilitats de les persones i, per acabar, és crucial per a aquesta primera fase del canvi la manera en què comuniquem els missatges clau al llarg del procés de canvi.

1.1.4. El quart principi. Involucrar el personal de redacció

Sol passar que durant la fase de planificació, la redacció pot arribar a ser l'últim que s'assabenti del canvi, i tingui la sensació que el canvi no els tocarà a ells. És comprensible que això derivi en una reticència a actuar en el canvi, a assumir-lo com a seu i a participar. En percebrem els efectes secundaris quan arribi el moment d'implementar-lo.

Els involucrats en el procés editorial no percebran el canvi com una cosa positiva si no arriben a entendre com els afecta, es posaran d'esquena al canvi i prosseguiran les seves activitats diàries, sense intervenir-hi.

Perquè no ens passi això, i optimitzem la comprensió i la planificació del canvi, ens centrarem en l'augment de la participació abans de la seva implementació.

És important que fem **sessions de sensibilització**. Al costat de la comunicació i la direcció, la promoció de la consciència sobre el canvi, tan aviat com sigui possible, serà un element valuós de participació. Però, mitjançant la participació, hem d'animar els involucrats en el procés editorial perquè ens proporcionin informació per mitjà de la discussió i el debat. Una manera de facilitar-ho és per mitjà de sessions de sensibilització.

Les **sessions en grup** també ens ajudaran a millorar la participació. Aquestes sessions ens poden portar a involucrar més el personal i motivar-lo per a posar-lo en una situació més propensa al canvi, oferint solucions que ens poden ajudar a millorar el procés de planificació general.

Fomentar la participació és fàcil en alguns casos, però no en altres. Aquest segon fet ens pot portar a plantejar **situacions de canvi dures o radicals**, com ara els acomiadaments de personal o apartar gent de les seves funcions actuals. Per a pal·liar aquestes situacions, podem fer sessions explicatives o demostratives en petits grups que ens retroalimentin el contingut, de manera que qualsevol membre del personal pugui contribuir amb la seva opinió, fer preguntes i sentir que se'l valora com a part del procés de canvi.

Sempre que sigui possible, és molt important **involucrar les parts externes a la redacció**, com ara sindicats, recursos humans, màrqueting, publicitat, circulació, tècnica, tan aviat com sigui possible. Com més aviat els integrem, més ens facilitaran el canvi, ja que ens poden ajudar molt en la seva planificació.

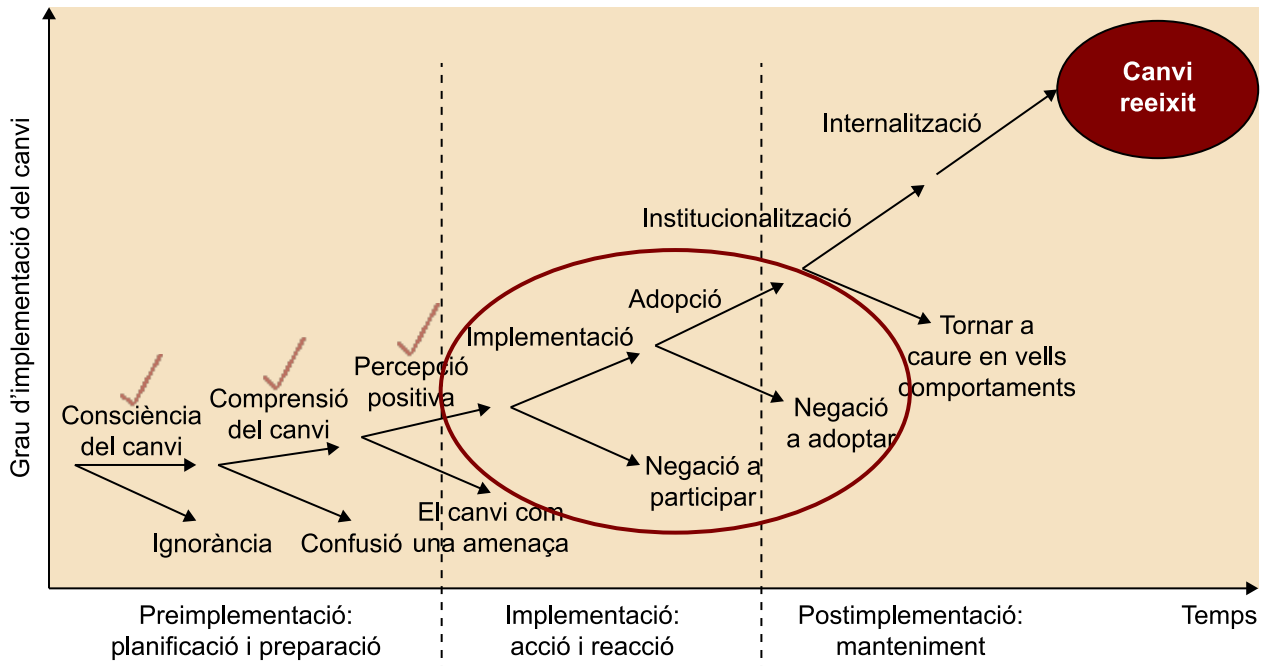
1.2. Fase II: Implementació

Sempre que la gestionem bé, la implementació del canvi pot convertir-se en un període de creativitat, resolució de problemes, trencar les barreres de l'edat i evolució de la redacció.

No obstant això, sempre hem d'esperar que hi hagi algun problema. Mitjançant la implementació del canvi hem d'estar preparats per a qualsevol problema que ens pugui sorgir, fins i tot quan creiem que un procediment està, aparentment, hermèticament planificat. Els resultats inesperats i les reaccions al canvi poden portar-nos, en aquesta fase d'implementació, per un mal camí.

Gregory Bounds (vegeu figura 3) ens esbossa els dos grans esculls de l'aplicació del canvi en el gràfic següent: en primer lloc, els actors es neguen a assumir el canvi i, en segon lloc, tornen a caure en els vells comportaments («sempre s'ha fet així...»). Aquests comportaments es veuen en els primers mesos del procés de canvi.

Figura 3. Les fases de la implementació del canvi



Font: adaptat de Gregory Bounds.

Una de les raons per les quals la gent no participa en l'execució de les implementacions per problemes del passat és la manca de coneixement del procés de canvi actual o la sensació que la redacció no té la capacitat/habilitats/lideratge per al canvi. A més, no pot ser un obstacle que es vegi el canvi com una moda recent de l'alta direcció en lloc d'una manera de desenvolupar veritablement la redacció.

No podem deixar-nos atrapar pel parany de tornar a caure en els vells comportaments, a causa de la incapacitat d'assolir els objectius establerts durant la planificació o la fatiga produïda pel canvi entre els involucrats en el procés editorial i les dificultats per a aconseguir-lo a la redacció.

Per a aconseguir una implementació reeixida, en primera instància, hem d'incloure en la gestió del canvi la manera d'involucrar els que formen part del procés editorial i, en segon lloc, com encoratjar el personal perquè continuïn practicant el canvi.

En aquest apartat, veurem tres principis per a encoratjar el personal de redacció en la participació i aprovació del canvi durant la seva implementació:

- 1) **Principi cinc:** liderant el canvi, l'equip del canvi.
- 2) **Principi sis:** deixar anar, consentir perquè la redacció passi d'allò vell a allò nou.

3) **Principi set:** maneig de la primera fase d'execució, zona neutra.

1.2.1. El cinquè principi. Liderant el canvi: l'equip del canvi

Les redaccions que gestionen amb èxit la implementació del canvi són les que tenen un grup de persones que treballen juntes, però compleixen diferents rols i responsabilitats.

Definirem aquest grup com l'**equip del canvi** i haurà de representar un col·lectiu d'individus que estan obligats a aconseguir que el canvi tingui èxit, tant a nivell estratègic com cultural.

El moment en què passarem a definir quines funcions han de formar part d'aquest grup dependrà, en gran mesura, del tipus, la durada i el nivell de complexitat del procés del canvi. En la taula següent veurem un exemple pràctic de quins serien els principals rols per a formar aquest equip del canvi.

Rol	Responsabilitats
Patrocinador (p. ex.: CEO/junta/comitè de direcció)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritat per a produir el canvi. • Controla els recursos en general. • Involucrats en les etapes formatives del canvi. • Anuncia a tots els involucrats la visió de la necessitat de canviar. • Proporciona la informació sobre el que implicarà el procés de canvi.
Implementador (p. ex.: redactor en cap, cap de secció, cap de producció, consultor extern...)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa el canvi i informa el patrocinador. • Responsable d'informar el patrocinador. • Garanteix l'èxit en el dia a dia del canvi. • Sovint conviu amb les tasques diàries del procés editorial i el conjunt dels processos del canvi.
Agent del canvi (p. ex.: caps de departament, personal de tanca-ment, consultors externs, director del projecte...)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisat per l'implementador. • Responsable de la gestió diària essencial de la implementació. • Responsable de la gestió del «benestar emocional» dels involucrats en el procés editorial. • Informa periòdicament l'implementador.
Advocat (p. ex.: pot ser un reporter, un membre de producció...)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeix l'experiència dels nous canvis, com ara els grups pilot o principals.
Líders d'opinió	<ul style="list-style-type: none"> • Líders d'influència. No tenen un paper definit en si, però han de participar en el procés del canvi sempre que sigui possible.

La diferència entre un **implementador** i un **agent del canvi** és que l'implementador supervisa tot el procés i defineix el paper que portarà a terme l'agent del canvi. En general, escollirem una persona d'un nivell jeràrquic inferior de l'implementador, que està imbuït en el dia a dia de la redacció.

L'agent de canvi serà el responsable d'assegurar-nos que el personal comprengui el procés i que sigui capaç de dur a terme les noves activitats de la millor manera possible. La importància del paper d'aquests agents de primera línia és fonamental en el canvi de la redacció; les capacitats d'aquests agents poden tenir un impacte important en l'èxit o el fracàs del procés de canvi. Aquestes facultats consistiran en la capacitat d'organitzar i dirigir les tasques del canvi de manera sistemàtica, incloent-hi les habilitats de lideratge, com ara motivar el personal, saber escoltar i la capacitat de detectar i resoldre problemes ràpidament.

Normalment, utilitzarem suport extern a l'equip del canvi quan tinguem necessitats de formació o consultoria o perquè considerem que no tenim els coneixements ni l'experiència suficients en la gestió de grans processos de canvi. El suport extern és particularment útil per a les situacions següents:

- Tenim manca de coneixements i experiències en els processos de liderar el canvi dins de l'equip del canvi.
- Necessitem que el missatge del canvi provingui d'algú de fora.
- Tenim una manca de credibilitat i confiança en el personal intern.
- Canvis anteriors n'han creat una mala percepció a la redacció.

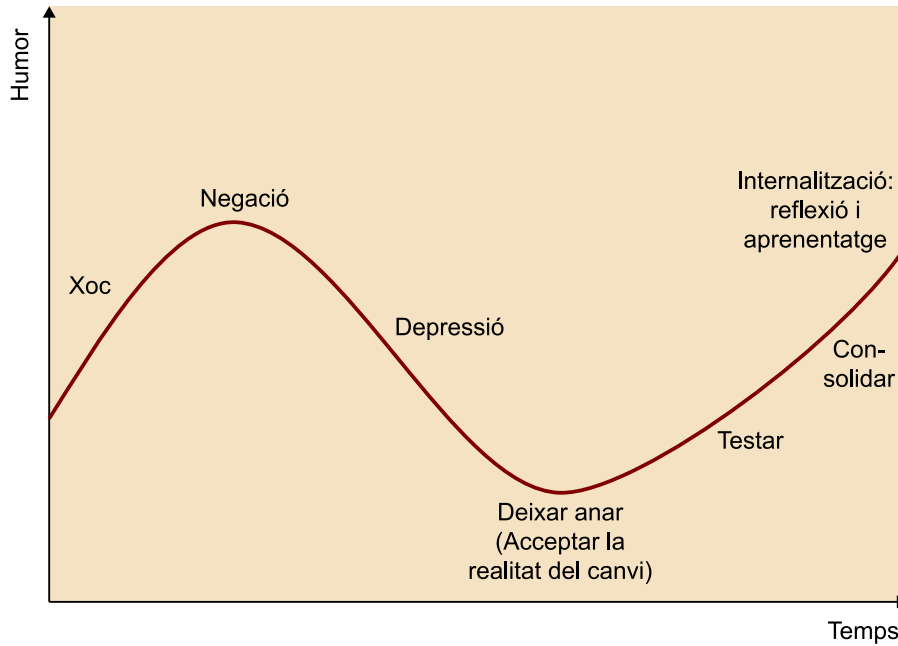
1.2.2. El sisè principi. Deixar anar: consentir perquè la redacció passi d'allò vell a allò nou

Entre la situació de treball o processos actuals de redacció i com operarà quan s'implanti el canvi, tenim un temps que moltes vegades menyspreem i que cal tenir molt en compte, ja que pot influir en el procés de canvi global.

Anomenem aquest període de temps com el de «**deixar anar**» i és quan la redacció té la sensació que els processos de treball mai no podran ser igual que els d'abans, però aquest temps passa de pressa perquè el canvi ja hi és.

En el gràfic següent mostrarem quines són aquestes reaccions psicològiques a l'experiència del canvi, que les redaccions i les mateixes editores gairebé mai no són capaces de reconèixer:

Figura 4. Estats d'ànim psicològics durant el canvi



Font: adaptat de Hayes 2002.

Aquestes reaccions al canvi poden tenir un paper important a l'hora d'adoptar i aprovar el canvi. El **xoc** i la **negació** demostren que el canvi l'hem anunciat i previst; per tant, els principis previstos a la fase I ens ajudaran a gestionar la redacció en aquesta etapa. En aquesta secció començarem en l'estat de **depressió** que normalment acompanya l'aplicació. Si l'acceptació que tenim del procés de canvi és baixa o és percebut com una imposició radical, complexa o emocional, sovint floreix un sentiment de depressió que caracteritza l'estat d'ànim de la majoria de la redacció des del moment en què vam començar a aplicar el canvi.

Segons **Hayes**, aquesta fase de depressió es caracteritza pel fet que la realitat del canvi s'activa i la gent comença a acceptar a contracor que el canvi és inevitable. Sovint tindrem la sensació que aquesta situació de canvi està fora del control dels individus. Emocions com la ira o la tristesa del personal seran freqüents. En aquesta etapa, alguns sortiran de la situació i altres renunciaran a la idea del canvi i voldran mantenir els vells processos de treball. Aquesta etapa pot ser la més difícil de manejar. En el dia a dia haurem d'establir mesures de suport, tant a nivell estratègic com psicològic.

Com a **mesures estratègiques** podríem establir les següents:

- Augmentar la comunicació a tots els nivells.
- Revisar la consciència editorial del procés de canvi.
- Ressaltar les implicacions positives i les conseqüències del procés de canvi.

Com a **mesures psicològiques**:

Lectura recomanada

J. Hayes (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. UK: Palgrave Macmillan.

- Escoltem i donem prou suport als que experimenten dificultats de «deixar anar» els vells hàbits?
- Hem trobat la manera de compensar a la gent les seves pèrdues?
- Hem definit clarament quines activitats de redacció han finalitzat i quines no? La gent ho té clar?
- Hem trobat la manera d'assenyalar el final? (festa...).
- La gent es pot quedar mobles o coses de l'anterior redacció? (És important si reconstruïm la redacció o ens mudem a una nova ubicació).
- Hem deixat clar que el que fem és necessari per a protegir la continuïtat de la redacció o les condicions de les quals depèn?

Permetre a la redacció deixar de banda les velles formes de treballar d'una manera simpàtica és una faceta que caracteritza un nou tipus de lideratge que requereixen les redaccions com a conseqüència de la naturalesa del canvi al qual ens enfrontem en l'actualitat. L'equilibri entre el pensament estratègic d'implementació, la psicologia i la cultura d'organització informal de la redacció és molt valuós en aquesta etapa. Si donem temps i suport als involucrats en el procés editorial, amb mesures clares, ajudarem la redacció a passar pel seu procés natural de «dol» i avançarem cap al canvi de penetrar, per primera vegada, a la zona neutra.

1.2.3. El setè principi: gestionant la zona neutra

Definirem com a **zona neutra** els primers mesos de posada en pràctica del canvi. Seria aquesta situació en la qual ja hem abandonat els vells processos, però els nous encara no estan plenament implantats.

Aquest període pot durar de diverses setmanes a un any, depenent dels factors següents:

- La naturalesa del canvi.
- La mida i la naturalesa de la sala de redacció.
- La quantitat de resistència per les parts involucrades en el procés editorial.
- La qualitat del lideratge i de gestió de l'equip del canvi.

La gestió del canvi a la zona neutra vol dir que posarem unes pautes centrades a ajudar la redacció per a avançar i adoptar el procés de canvi.

Per a assegurar-nos que les activitats que proposem a la zona neutra es poden assolir amb èxit, hauríem de començar amb una sessió de revisió dels objectius originals, establerts en la planificació, per a determinar si són realment assolibles.

Això ens serà especialment útil quan ens sorgeixin problemes que puguin afectar el procés de canvi. Retards en la tecnologia, reconstrucció d'infraestructures i la mala planificació dels recursos són alguns dels temes més comuns que ens poden desviar un procés de canvi durant la seva execució.

Si reduïm la complexitat de les activitats durant els primers mesos i creem un sistema de metes de fàcil accés que ens ajudi a reduir el factor por, sobretot si hi ha molts canvis problemàtics al mateix temps, segurament ens ajudarà positivament en el procés de canvi.

Podem prendre algunes mesures per a pal·liar aquestes situacions:

- Crearem un espai i temps per a proves i assajos.
- Establirem pilots per als nous productes, fluxos de treball, etc. per tal de començar a desenvolupar el procés de canvi.
- Fomentarem l'assumpció de riscos i experimentarem.
- Celebrarem i farem una àmplia publicitat dels nous èxits.

Quan ens movem a la zona neutra, sovint hi ha la tendència a la redacció d'assumir que si un element del procés no funciona bé, tota la resta serà molt difícil i tot el procés estarà condemnat. La fixació d'aquests problemes a temps és fonamental per a restaurar la fe en el canvi.

Un concepte molt útil en aquestes situacions són els **equips de gestió de tasques**.

Es tracta de crear equips temporals de tot el que tingui a veure amb el problema per a poder arribar a una solució ràpidament.

Aquesta estructura també pot ser-nos útil per a augmentar la participació en àrees especialitzades. Aquests equips ens funcionaran bé des del principi de la implantació del canvi, ens poden ajudar a treure la por i augmentar la participació i l'adopció del procés de canvi.

Una de les queixes més freqüents a què ens enfrontarem a la redacció de com es gestiona un canvi és la manca de **capacitació i suport** per a dur a terme el seu nou paper.

Moltes vegades donem una càmera de vídeo a un reporter sense cap instrucció sobre com manejar-la i esperem que creï un vídeo per a *National Geographic* en un parell d'hores.

Els resultats solen ser pobres, el periodista està desmotivats i les possibilitats d'intentar el canvi de nou es perden.

Quan considerem la formació professional dels periodistes, hem de tenir en compte els factors següents:

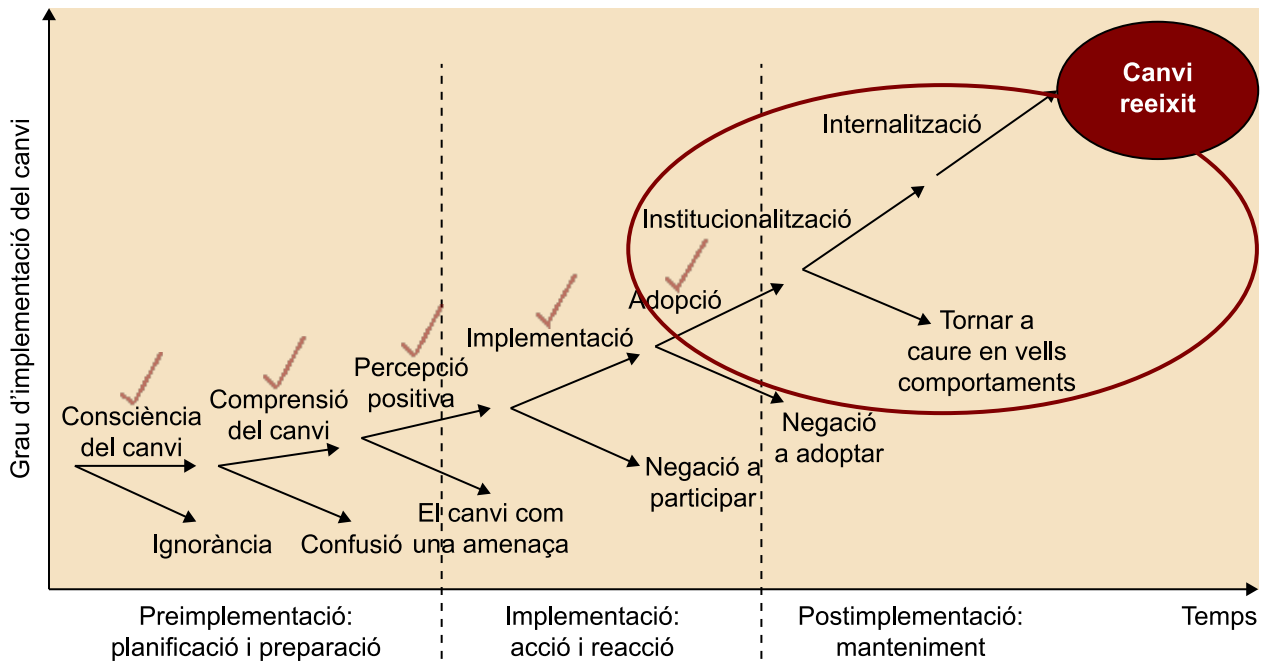
- Deixar prou espai i temps per a provar les noves tasques o funcions, i assegurar-nos que la durada de la formació és prou llarga per a la teoria i la pràctica. Els grups de formació no haurien de ser gaire grans per a fomentar la participació.
- Les sessions pràctiques les hauríem de fer en un ambient adequat, fora de la redacció, per a promoure el debat sobre el procés de canvi i evitar interrupcions.
- Hauríem de deixar clar que els resultats de l'aprenentatge repercutiran en un millor rendiment.
- Haurem d'adaptar els continguts a les exigències de la visió, de la redacció i del procés de canvi.
- Haurem de posar en marxa les noves funcions o processos immediatament després de la formació per a evitar que els participants oblidin el que han après.
- L'equip de gestió editorial haurà de ser el responsable d'assegurar-se que els participants posin en pràctica les seves noves habilitats cada dia.
- Haurem de fer un seguiment tècnic per a assegurar la sostenibilitat de les noves habilitats, funcions o processos.

Si la redacció no entén la naturalesa del canvi i, posteriorment, no fem una gestió de la zona neutra efectiva pot portar la redacció a desenganxar-se del procés de canvi els primers dies de la seva implantació. La zona neutra ens exigeix posar en marxa diverses mesures per tal d'evitar que aquest període es torni en immanejable i difícil, i desemboqui en una situació en què la gent abandoni el canvi. En aquestes mesures inclourem eines de seguiment del personal editorial que tingui els coneixements adequats, buscarem procediments per a augmentar la participació, mentre que, al mateix temps, ens assegurarem que els objectius inicials i les activitats programades són adequats per al ritme del canvi.

Si fem una bona combinació d'aquestes mesures i transmetem el missatge que la zona neutra és una part normal i essencial del procés de canvi, augmentarem les possibilitats que els involucrats en el procés editorial se submergeixin en noves activitats.

1.3. Fase III. Manteniment del procés de canvi

Figura 5. La fase final del canvi



Font: adaptat de Gregory Bounds.

Perquè una activitat de canvi sigui reeixida i sostenible a llarg termini a la redacció, no s'ha de considerar com a activitat de canvi en si mateixa. Si volem aconseguir això, haurem d'institucionalitzar les activitats de canvi en el procés diari de negoci; emprarem per a això el terme de Bounds d'**internalització del canvi**.

Podem considerar la institucionalització i la internalització del canvi com les metes per a sostenir el canvi organitzacional.

El gran perill durant aquesta fase és que el canvi, després de diversos intents, de cop i volta se'ns ensorri o, simplement, vagi desapareixent gradualment i, amb el temps, passi a l'oblit.

En aquesta secció veurem els principis següents que ens guiaran en el procés de canvi de la redacció per a intentar evitar aquests problemes:

- Principi vuit: estabilització del procés de canvi.
- Principi nou: tutoria i entrenament.
- Principi deu: revisió i millora contínua.

1.3.1. El vuitè principi. Estabilitzant el procés i essent curós en la continuació

Així que comencem a veure que ja és evident que el canvi és adoptat i normalitzat a la redacció, ens haurà arribat el senyal per a dissoldre l'equip del canvi. Aquesta acció és molt important, ja que, mitjançant aquesta dissolució, enviarem el missatge a la redacció que el canvi s'ha completat. El perillós del tema és que els involucrats en el procés editorial poden pensar que ara ja ha acabat i poden tornar als vells hàbits i processos. A més, tot i que les activitats del canvi hagin finalitzat, segons la planificació, i també l'execució de les activitats «core», pot ser que en el seu conjunt no hagin calat a fons en la redacció i podria ser massa aviat per a dispersar l'equip del canvi.

Per aquest motiu, haurem de **mantenir l'equip del canvi** per un període tan llarg com sigui possible, i formar un eix de suport dins de la redacció.

En algunes redaccions, aquest equip del canvi esdevé un element permanent de la redacció, i s'ocupa de tutelar com les noves activitats van canviant amb el temps i de mantenir els actuals programes del canvi.

Una de les tasques importants de l'equip del canvi és **no sobrecarregar la redacció amb noves activitats**, sia d'activitats pròpies del mateix canvi sia d'un nou programa de canvi. Hem d'entendre que a les redaccions noves els cal temps per a adaptar-se a la nova organització i hem de permetre que ho facin, tant a nivell cultural com pràctic.

1.3.2. El novè principi. Tutoria i entrenament

Ens podem trobar que alguns canvis poden trigar mesos i, fins i tot, anys a ser veritablement acceptats pel personal. Aquest cas particular el podem trobar en redaccions tradicionals que fan un canvi de filosofia cap a múltiples canals de publicació (convergència de mitjans i de redaccions). Si triguem un temps a adoptar un procés de canvi pel personal de la redacció, llavors té sentit que posem en marxa un **procés de tutoria i entrenament**, de sis a dotze mesos, per a garantir una base i estructura regular de suport que ens assegurí que detectarem i tractarem els problemes des del començament.

1.3.3. El desè principi: Revisió i millora contínua

El fonament principal de qualsevol procés de revisió significa saber l'**estat d'implantació** i el **progrés** del procés de canvi, i avaluar la conversió real en el dia a dia de la redacció.

Hem d'establir, al més aviat possible, els criteris per a les revisions en el procés de canvi.

La **frequència** en la qual un procés de revisió s'ha de fer dependrà de la naturalesa del canvi. És important que ens posem com a fites clau la realització de les revisions; això ens ajudarà a assegurar que tenim una imatge coherent de com el procés de canvi pot ser reeixit.

Quan finalitzem el procés de canvi, haurem de fer una revisió a gran escala que contribueixi a millorar la propera etapa del procés de canvi o el canvi següent.

Qui ha de fer les revisions? Els agents de canvi i els implementadors són els qui, en general, han de dur a terme les revisions i avaluacions periòdiques. No obstant això, si volem obtenir una visió objectiva del procés de canvi, serà difícil si ens la proporciona el mateix personal que realitza el procés. Per a evitar aquesta subjectivitat, té sentit que contractem un recolzament extern que pugui informar de l'estat de la situació del canvi i li atorgui una mirada fresca, al mateix temps que pugui treballar més estretament amb l'equip del canvi per a trobar solucions als problemes.

L'opinió d'un assessor extern ens pot ajudar a acceptar els resultats del canvi, ja que pot afegir un sentit de credibilitat en reduir el dubte sobre l'èxit del procés de canvi quan comuniquem els resultats a una redacció escèptica.

Hem de publicar els resultats i fer-ne publicitat.

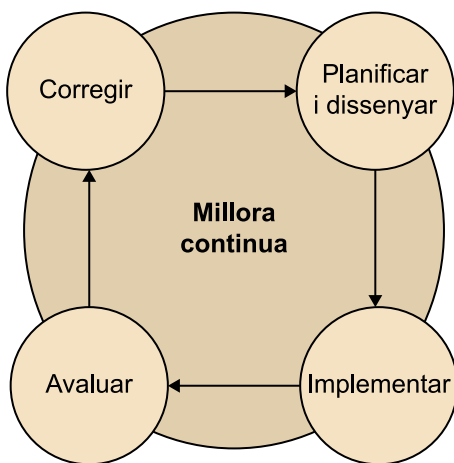
Per a mantenir l'impuls positiu sobre el canvi de redacció, és molt més fàcil quan són els mateixos actors del canvi els que són capaços de veure el progrés amb els seus propis ulls. Si fem que els resultats siguin transparents i accessibles, ens assegurarem que els involucrats en el procés editorial i el personal extern (sindicats, recursos humans, etc.) vegin els beneficis del procés de canvi. Això, segurament, ens reduirà el risc de l'animositat i resistència al canvi, ja que pot ocórrer tant al començament del programa de canvi com al final.

Algunes redaccions han anunciat els resultats amb algun tipus de celebració després; és una manera molt útil de fer-ne publicitat. En la celebració, en primer lloc destacarem la importància i el significat del procés de canvi i el seu èxit i, en segon lloc, enviarem un missatge clar de reconeixement del treball dur fet pels involucrats en el procés editorial.

Un aspecte essencial de les revisions és la **millora contínua** i el **control** de les activitats de canvi. La diferència entre les revisions i el control és que les revisions ens presenten els resultats des d'un punt de vista general del procés de canvi, però, mitjançant el control veurem la manera d'ajustar i millorar les activitats de canvi, a més del desenvolupament a llarg termini.

El sistema japonès **Kaizen** ens ofereix un marc útil per a pensar com establirem els sistemes de millora contínua. Això ens durà a posar en marxa un procediment regular i cíclic que se centrarà en la importància de revisar l'avanç del canvi, la planificació i el disseny d'ajustos en el procés de canvi, basant-nos sempre en els resultats d'aquesta revisió. Un cop hem implementat aquests ajustos, ho hem de tornar a provar i avaluar-los, i així contínuament.

Figura 6. Cicle de Kaizen de la millora contínua



Font: http://www.kaizentek.com/company_wordkaizen.html.

Per més eficaç que sigui un sistema, sempre requerirà minirevisions, i també a gran escala. Triarem un grup de voluntaris dins de la redacció, responsables d'assegurar que podem mantenir la qualitat del canvi a llarg termini i que, fins i tot, podem millorar el mateix canvi. Això ens solidificarà un enfocament coherent perquè la redacció s'involucri en tot el procés, des de la planificació fins al manteniment del canvi.

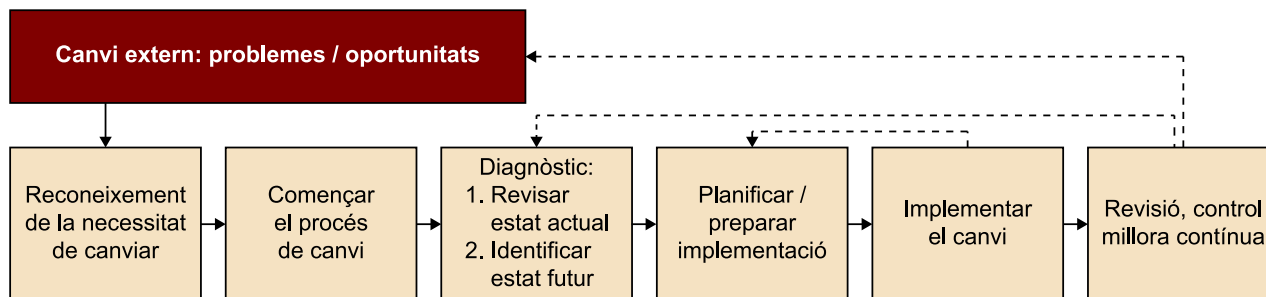
1.4. Conclusió: Què necessitem per a gestionar amb èxit el canvi de les redaccions?

Si veiem el canvi com una necessitat perquè les redaccions creixin i es desenvolupin, llavors necessitem una gestió del canvi eficaç per a portar el canvi de la teoria a la pràctica. Hem vist els deu principis que ens mostren com, mitjançant l'adopció d'un enfocament estratègic per a la gestió del canvi a la redacció, i hem exposat de quina manera el canvi ha de representar una oportunitat per a fer evolucionar la redacció i fer que encaixi en el futur.

Kaizen

Kaizen és l'oposat a la complença. Kaizen és un sistema enfocat a la millora contínua de tota l'empresa i els seus components de manera harmònica i proactiva.

Figura 7. Etapes clau en el procés de canvi



Font: Adaptat de Hayes 2002.

Per a consolidar tota la informació anterior, en aquest resum presentem, a la figura 7, a vista d'ocell, les principals activitats i factors d'èxit que necessitem presentar com a part de qualsevol programa de canvi editorial. A més, també hi presentarem set factors d'èxit per a qualsevol procés de canvi de redacció.

1.4.1. Factor d'èxit u: Una clara comprensió de la necessitat del canvi i de la visió per a la futura redacció

En el primer factor ens assegurarem que, en primera instància, **tots els involucrats en el procés** poden veure el cas de canvi.

Això ens portarà a analitzar i diagnosticar el que cal millorar a la redacció i, al mateix temps, haurem de tenir una imatge clara de com serà la redacció del futur. Compartirem la informació amb tota la redacció per a assegurar-nos que donem la mateixa imatge a totes les parts involucrades en el procés editorial de per què el canvi és valuós i, sobretot, necessari.

1.4.2. Factor d'èxit dos: Des del principi, alts nivells de participació i comunicació amb totes les parts involucrades en el procés editorial

Des de l'inici fins al final del procés de canvi, hem de veure l'augment de la participació i l'aproximació a la comunicació com una eina per a millorar l'acceptació.

Això ens assegurarà que els actors de la redacció no són només espectadors disposats, sinó que els donarem l'oportunitat d'arremangar-se i aprofundir en el canvi de les seves activitats, cosa que augmentarà la sensació que ells són els propietaris del canvi.

Aquests principis també inclouen la participació per a facilitar la discussió, la creació de polítiques de comunicació i la planificació de sessions de sensibilització, per a crear un entorn en el qual els involucrats en el procés editorial poden començar a treballar o experimentar amb el canvi, sempre que sigui possible.

1.4.3. Factor d'èxit tres: Un pla clar de la implementació disponible per a tots

Proporcionar una indicació de per què hem de fer el canvi no és suficient.

El **com es fa** és imprescindible per tal de familiaritzar la gent amb el procés de canvi i, d'aquesta manera, reduir la por i la ignorància.

En el full de ruta, hem d'incloure clarament els recursos invertits, les fites, els temps i les metes. Tota aquesta informació és molt valuosa per als involucrats en el procés editorial i, per descomptat, per als que gestionen i dirigeixen el procés de canvi.

Tots els involucrats en aquesta etapa han de veure com els afectarà el canvi i també els beneficis que els reportarà, no només en l'àmbit de la redacció, sinó també en el de l'equip i individualment.

1.4.4. Factor d'èxit quatre: Un equip «hermètic» de persones per a liderar el canvi

Haurem d'elegir les **persones adequades** per a gestionar el procés de canvi, i assignar clarament les funcions i responsabilitats, i la garantia que hem assignat prou recursos al procés.

La comprensió del rol que l'implementador i l'agent de canvi tindran durant el procés de canvi seran crucials per a la creació de retroacció, promoure la participació i fomentar un lideratge efectiu dins de la redacció.

Ens assegurarem que tots els membres de l'equip del canvi hi estan plenament compromesos i hi creuen: és vital, ja que aquest factor donarà un impuls natural al personal de redacció per a participar i començar a canviar d'actitud.

1.4.5. Factor d'èxit cinc: La comprensió del ritme i de la naturalesa de la implementació

La **implementació** és el moment per a practicar el canvi, i esbrinar els canvis d'activitats i què és el que necessitem millorar.

Comprendre la naturalesa de les fases d'implantació, deixant de banda les velles maneres de treballar, sobretot per mitjà de la zona neutral, és la clau per a posar en marxa una estratègia que ens ajudi a manejar la situació.

Això ens permetrà l'experimentació i la creativitat, i subratllarà la importància de cometre errors i la capacitat d'aprendre de l'experiència, cosa que ens ajudarà a reduir la por de la redacció.

A més del fet que plantegem uns objectius i plans realistes d'implantació, els involucrats en el procés editorial requeriran el nostre suport en matèria de capacitat i entrenament en les noves habilitats, funcionalitats o processos. Això farà que augmentin les possibilitats que la redacció intenti i adopti activitats de canvi a llarg termini.

1.4.6. Factor d'èxit sis: Hauríem augmentar l'acceptació del canvi en lloc d'intentar reduir la resistència

La resistència té la mala reputació de ser l'enemic dels processos de canvi.

No obstant això, la resistència és una part natural de canvi i, si escoltem, ens pot proporcionar informació molt útil i valuosa sobre els obstacles que els agents del canvi i els implantadors no van tenir en compte durant la planificació.

No podem ignorar com l'organització informal o la cultura de la redacció poden influir en el procés de canvi; seria una bogeria ignorar-ho i més encara intentar lluitar-hi. Si treballem per a obtenir una major acceptació, tindrem un impacte molt més efectiu que si tractem d'eliminar la resistència. Això vol dir que entenem les probabilitats de canvi de redacció i trobem formes de crear estructures de suport psicològic a la redacció a mesura que passem d'una fase a una altra.

1.4.7. Factor d'èxit set: El canvi ha de ser sostenible perquè sigui un èxit

Mantenir el canvi és igual o més important que la primera fase de planificació.

Sempre ens trobarem que en molts processos de canvi de redacció, mantenir el canvi a l'igual de la planificació tendeix a desviar-se o perdre's en les presses per tancar el procés de canvi i intentar tornar a la «normalitat» de la redacció. Cal que mantinguem el canvi perquè els involucrats en el procés editorial

puguin familiaritzar-se i institucionalitzar-se amb les activitats de canvi a un ritme realista. No és bo que ens afanyem en aquesta fase del canvi i que no sobrecarreguem les redaccions amb noves activitats; hem de posar l'èmfasi en el tractament d'aquesta etapa final com una corba d'aprenentatge que ens creï els fonaments per al procés de canvi i ens ajudi a solidificar-lo.

Haurem de crear **processos formalitzats** que ens ajudin a sostenir el canvi, com ara l'entrenament i la tutoria del personal, debats i sistemes de control i avaluació contínua. Però, realment, internalitzar el canvi ens pot portar molt més temps de l'esperat, sobretot si el canvi és profund, si sacseja el nucli del que avui significa treballar en una redacció.

2. Un exemple de convergència: *The Daily Telegraph*

En el transcurs del 2006, al *The Daily Telegraph* van decidir que tot havia de canviar, no només les oficines, sinó també les pràctiques de treball, les funcions, les habilitats i, sobretot, les mentalitats i actituds. Es va compondre un grup de treball inicial recolzat per la consultoria d'IFRA Newsplex. El treball de l'equip era arribar a una proposta detallada de com introduir l'empresa de ple en el mercat dels mitjans digitals, incloent-hi, sobretot, com enfrontar-se als canvis necessaris.

Vegem aquí com es va desenvolupar aquesta gestió del canvi.

2.1. La situació actual i la visió futura

La clau per a poder treballar eficaçment era tenir un equip de gent que sentís passió per la necessitat del *Telegraph* de canviar cap a un entorn multimèdia i aquest equip ho complia.

L'equip va començar a analitzar els processos de redacció i les estructures existents per a localitzar on es podria crear la capacitat de satisfer la necessitat de produir, per fases durant tot el dia, no només un diari sinó també una àmplia gamma de continguts digitals i nous formats.

El resultat d'aquesta anàlisi va ser que hi havia una gran quantitat de processos específics, en cada secció, i moltes pràctiques que s'havien complicat amb el temps. Hi havia alguns casos en què una notícia o història passava fins per nou persones abans de ser publicada en premsa. Moltes funcions i responsabilitats s'havien fragmentat i havien quedat indefinides al llarg dels últims vint anys.

Llavors, tenint en compte com haurien de ser els processos de redacció per a ser més àgils i estar preparats per a una convergència de diversos mitjans de comunicació, l'equip es va centrar en principis i supòsits fonamentals sobre la futura organització de l'empresa i com aconseguir arribar-hi.

Tenien clar que la **revolució digital** obligava les empreses com la seva a definir-se a si mateixes més com a creadors de continguts que com un grup de diaris.

Això significava aprofitar la marca amb la finalitat de proporcionar el contingut, en totes les plataformes, en el format correcte, per a ser consumit pel públic en la forma que li convingui. Mitjançant una redacció totalment convergent i multimèdia, el Telegraph seria capaç d'**estendre la seva marca** per mitjà d'una gamma molt més àmplia, sense perdre de vista la qualitat.

Al final d'aquesta fase, l'equip havia arribat a una sèrie de conclusions, que van ser utilitzades per a crear un projecte pilot. Algunes d'elles van ser les següents:

1) Segments diferents d'audiència impresa i digital

Una investigació a fons dels lectors de la premsa impresa i el públic en línia va mostrar clarament que només hi havia un lleuger solapament entre les persones que llegien el diari en paper i les persones que ho feien al web. També hi havia característiques diferents entre aquests grups, en termes demogràfics, sobretot en estil de vida i en la utilització dels mitjans de comunicació. En total van ser identificats i descrits set grups d'audiència.

2) Canvis organitzatius

Per a tenir èxit en tots dos mons, l'imprès i el digital, tot el personal havia d'entendre i reconèixer que les publicacions digitals eren tan importants per a l'empresa com el mateix diari. Això va portar a fer canvis importants en els fluxos de treball i, sobretot, en les responsabilitats:

- Cada cap de secció seria igualment responsable de tots dos continguts, el diari i el digital.
- Cada notícia es dotaria de tots els elements necessaris per a explicar la història en tots dos mons.
- Cada periodista hauria de ser capaç de produir contingut en tots els formats i esperar escriure tant per al web com per al diari.
- En la nova redacció, el periodista s'ocuparia de la producció de pàgines des de l'inici fins al lliurament, incloent-hi el disseny, l'edició, la revisió i l'enviament.
- Com a eina de planificació, hi hauria una aplicació per a les notícies centralitzada, un llistat de notícies transparent a l'editor de notícies i actualitzat durant tot el dia, visible per a les persones autoritzades.

3) Estructura de la redacció

Per tal de treure el màxim profit dels recursos editorials i un major rendiment, sense perdre de vista la qualitat, es va dissenyar una nova redacció. Els editors s'asseurien al voltant d'una taula rodona on es gestionarien totes les operacions sobre continguts. Al voltant d'aquesta taula central, es distribuïrien les diferents seccions en forma de radis per seccions temàtiques.

L'important era que la gent estigués reunida per a fomentar una comunicació constant. Es tractava de trencar les barreres, no només al diari, sinó també al web i en els productes digitals.

El canvi d'edifici va ser determinant per al projecte, ja que l'equip de treball no tenia accés als dos edificis i van poder establir el pilot a la nova seu, mentre que la producció diària continuava amb normalitat a l'antic edifici.

2.2. Creant el projecte pilot

A l'abril del 2006, l'equip es va incrementar amb una altra persona amb experiència en mitjans digitals i la seva comercialització. Passaven a formar part de l'equip set persones encarregades de la planificació d'un projecte pilot per a demostrar que era possible canviar els mètodes de treball i incrementar la qualitat dels productes.

Al maig es va crear el primer disseny de la maqueta de la nova redacció integrada. Es va basar en el Newsplex, i també en els aprenentatges d'altres editorials que havien visitat. Al juny van començar les primeres pràctiques en el pilot de redacció integrada. Una desena de periodistes es van traslladar a la nova seu per a treballar amb els set membres de l'equip principal del projecte. Durant les primeres setmanes van produir sis pàgines al dia dels diferents diaris aplicant els nous fluxos de treball i les noves responsabilitats. El pas següent va ser ampliar la publicació també a la pàgina web durant un parell de setmanes. La complexitat es va anar incrementant progressivament incloent-hi àudio, missatges de text i vídeo.

L'aplicació del pilot es va allargar prop de quinze setmanes. Al final d'aquest període hi havien participat un total de quaranta-cinc periodistes. Quan va començar el pilot, la majoria d'ells no havien escrit mai per al web i, molt menys, havien desenvolupat clips d'àudio o vídeo. Res del que es va produir al llarg de l'estiu (24 pàgines diàries, podcasts i vodcasts) no va veure mai la llum.

El programa pilot va resultar ser molt útil i important, no només per a elaborar, revisar i ajustar els fluxos de treball al contingut, sinó també per a ajustar els processos de presa de decisions, les pràctiques de treball i els rols. També va mostrar les llacunes que hi havia en la formació dels periodistes. La majoria d'ells no havien tingut cap tipus de formació tecnològica, ja que no tenien

algunes habilitats molt bàsiques, com ara enviar un missatge de correu electrònic o executar un navegador web. El primer que calia fer era involucrar-los en internet.

Quan van començar els plans per al programa d'entrenament, les primeres jornades de formació es van provar amb el grup pilot, amb la finalitat d'establir què és el que havia de funcionar i què no. Després de l'estiu, l'equip del projecte va fer una presentació al Consell d'Administració del grup amb la nova proposta de processos, responsabilitats i funcions, les estructures i el disseny de la nova redacció.

Els plans també van incloure un programa de formació d'una setmana a tots els periodistes, independentment del rang que ocupessin a la redacció. Durant aquesta setmana es va donar a conèixer i es va explicar la futura manera de treballar i les habilitats bàsiques per a produir continguts per als diferents canals.

2.3. La nova redacció multimèdia

La nova redacció tenia una taula central de distribució de contingut. A partir de la reunió, en aquesta taula central estaven disposades com radis les taules temàtiques de continguts per a una millor comunicació *on time* dels diferents fluxos de treball per a realitzar les diferents edicions de continguts: paper i digitals. Les seccions més grans seien al llarg dels diferents radis per a entrar a les cantonades de la taula central deixant espai per als escriptors addicionals. Van quedar enrere els despatxos dels redactors en cap i subdirectors, corrent escales amunt i avall, denotant la falta de comunicació entre ells.

En la nova redacció, tots els redactors en cap i subdirectors se sentien a prop els uns dels altres, cosa que significava que les decisions i els temes es discutien amb més rapidesa. Com a resultat, es podien oferir als lectors notícies i continguts amb més rapidesa i eficiència. Alhora, la millora de la comunicació entre seccions va portar a cohesionar la notícia en la seva presentació i entrega als lectors. A la nova redacció, cada lloc de treball s'havia redefinit i els rols havien canviat.

El resultat va ser un flux de treball molt més senzill amb només tres funcions bàsiques:

- O ets periodista
- O editor
- O periodista de producció (revisor/corrector)

Cada cap de secció era ara el responsable de proporcionar el contingut a tots els canals, en totes les plataformes i sense cap atenció especial al paper imprès.

Tots els periodistes eren responsables de la presentació del contingut al web, és a dir, àudio, vídeo, galeries d'imatges... i també per al paper. Quan s'assignava una notícia o història a un periodista, s'esperava que fos ell o ella qui pensés com es podria mostrar millor (text, àudio, vídeo...), cosa que enriqueix la interacció amb els lectors per mitjà del web, els mòbils, etc., és a dir, s'obligava els periodistes a pensar en termes multimèdia en tot moment.

Com que la prioritat ja no era el paper de l'endemà, sinó fer arribar les notícies als lectors tan aviat com fos possible, les notícies es desenvolupaven per a ser publicades immediatament, des del primer moment. Els periodistes no només escrivien un text o gravaven un àudio, sinó que també escrivien titulars web, suggerien enllaços entre notícies relacionades i seleccionaven imatges per al web. Per mitjà d'aquest enfocament es publicaven més ràpidament les notícies.

Van passar de revisar una notícia fins per nou persones fins que fos publicada sense cap control final del creador, a publicar notícies ràpidament sense tant control innecessari. Mitjançant el nou disseny i els nous fluxos de treball, l'equip del projecte, volia un major grau de simplicitat. També volia fomentar la qualitat en la mentalitat dels periodistes, és a dir, quan un creador d'una notícia la signava i la revisava, no calia que un altre editor la revisés per a publicar-la, ell havia d'estar segur i content amb la notícia sense la necessitat d'una altra revisió. Cadascun assumia la propietat i responsabilitat del que produïa. Com a resultat, els redactors en cap, actualment, ja no existeixen.

Cada secció, dirigida per un periodista de producció, era responsable de processar les notícies assignades del web, i del nombre de pàgines impreses. Dins de cada secció, els periodistes de producció eren amos de les seves pàgines assignades, i editaven i publicaven les versions web de cada notícia i, posteriorment, les dissenyaven per al paper. L'equip de maquetació o de disseny se centrava en les pàgines complicades i donava suport als periodistes de producció quan era necessari.

Hi havia editors de pàgina que ajustaven els detalls a les pàgines web i el responsable de qualitat feia que es complissin els terminis de lliurament previstos. Per tal de ser capaços de respondre als continus canvis, la companyia continuava revisant, periòdicament, les especificacions dels nous fluxos de treball. L'objectiu era mantenir una organització adaptable i flexible.

Tot això els va portar a exigir a les noves contractacions que no només s'esperava d'ells una qualitat dels continguts sinó que, per a treballar en una redacció multimèdia, també eren avaluats per la seva amplitud de coneixements, la seva aptitud i actitud.

2.4. El flux de treball en una redacció integrada

Ara mateix, al *The Daily Telegraph*, es dirigeix una redacció que cobreix 20 hores diàries. L'equip d'en línia arriba a les 6 AM i els últims periodistes surten a les 2 AM. Les reunions diàries segueixen, més o menys, el patró següent:

- **8:00:** el consell de redacció es reuneix per revisar el progrés del matí i preveure el que pot ocórrer durant el dia. Aquesta reunió se centra, bàsicament, en l'oferta digital.
- **9:30:** diverses seccions, per exemple d'economia, tenen les seves pròpies xerrades.
- **10:00:** el Consell de Redacció principal, dirigit pel director i els seus adjunts. Totes les seccions descriuen què fan en cadascun dels canals i es planifica per al procés de producció de la resta de la jornada.
- **14:30:** la secció de local té una altra reunió amb els seus responsables per a la posada a punt del paper, i també la revisió de la pàgina web. Altres seccions fan trobades similars al llarg del dia.
- **17:00:** el Consell de Redacció es reuneix al voltant de la taula central per donar forma a la imatge general del paper, s'ajusta el digital per a la nit i es planifica l'endemà.

Al llarg del dia, a la taula central es gesten una sèrie de microreunions que ajuden a determinar la cobertura general dels productes. A causa de l'organització física pròxima dels responsables de secció, es poden plantejar i discutir els temes minut a minut en lloc d'una vegada al dia, amb l'aportació dels experts en els temes; això ha derivat en una major qualitat del lloc web.

Les activitats de la redacció giren al voltant de quatre punts clau durant tot el dia, és a dir, quatre punts clau a l'hora de prioritzar l'audiència, sobretot pel que fa a la recerca d'informació o interacció amb el proveïdor de continguts, tant si es tracta de text, imatges, àudio, vídeo, serveis mòbils com serveis de la comunitat social.

- El primer és a primera hora del matí, quan la gent llegeix les notícies, en paper o en línia.

- El segon, al final del matí, quan els lectors tornen a la pàgina web, potser, a la recerca de material multimèdia i notícies renovades.
- El tercer punt clau és cap a l'hora de dinar.
- El quart, quan la gent torna a casa de treballar.

El flux de treball és molt diferent del que era fa uns quants anys, per tal de respondre a les necessitats de l'audiència, en funció dels quatre punts clau, notícies que es recopilen i es produeixen molt abans durant el dia que quan l'únic focus de treball de redacció era el paper imprès. Els reporters i els caps de secció han de complir per igual la prerrogativa que la publicació és una feina multimèdia constant de 24x7.

2.5. Donar suport al procés de canvi: la conscienciació en una setmana i el programa de formació

El repte més gran en la transició cap a una convergència multimèdia d'una redacció era, per descomptat, el seu personal. Els periodistes que havien format part del projecte pilot havien tingut de dotze a quinze setmanes, no només per a aprendre totes les noves habilitats necessàries, sinó també per a pair el radical canvi de cultura i de manera de pensar. En altres paraules, l'estiu del 2006, hi havia 45 periodistes a la nova seu amb moltes ganes de començar a treballar amb el flux multimèdia. No obstant això, de tornada a l'antiga seu, en teníem prop de 350 que havien sentit molt poques coses sobre el que passava, per la senzilla raó que l'equip de projecte no volia que la competència especulés sobre els canvis que es duïen a terme.

A l'agost del 2006 es va pensar que era el moment per a iniciar la conversió a la nova cultura i pràctiques de treball a la majoria de periodistes. Es van fer grups de 20 a 25 persones i se'ls va fer una presentació d'uns 45 minuts, a la nova seu, sobre la transformació planejada i el canvi a la redacció. En paral·lel, l'equip de projecte va dissenyar un programa d'una setmana de durada, de capaciació i conscienciació per a tots els periodistes.

Durant un període de 17 setmanes van passar pel programa més de 350 periodistes. El factor més important en l'èxit de la sensibilització i de la formació va ser el compromís de l'alta direcció en el dia a dia del diari. Van col·locar la formació com un element clau i essencial del canvi. Sense un suport tècnic i cultural, obtingut mitjançant un bon programa d'entrenament i formació, no hagués estat possible demanar-los de sobte als periodistes, els quals portaven uns 20 anys al diari, que assumissin i emprenguessin un munt de noves responsabilitats.

La setmana d'entrenament va consistir en una barreja de sessions sobre noves habilitats de com redactar per a internet, considerant les diferents formes de contingut que es consumeixen en aquest mitjà, la narració multimèdia, producció d'àudio i vídeo, i sessions orientades a explicar el perquè del canvi.

A més de les noves habilitats apreses, es van disposar xerrades en altres àrees del diari, i es van fer presentacions breus sobre la seva feina i els seus punts de vista en el món editorial. El departament de màrqueting va explicar com treballaven, tema sobre el qual els periodistes mai no s'havien preocupat abans. El departament d'investigació de mercat va presentar els últims resultats sobre coneixement del client, el segment dels lectors que els llegeixen i per què ho fan.

Va ser molt interessant observar com canviaven les actituds de les persones al llarg de la setmana del programa de formació. Els dilluns al matí, primer dia de formació, era molt fàcil detectar el cinisme i l'escepticisme de la redacció. Al final de la setmana, quan la gent havia tingut l'oportunitat de qüestionar i comprendre la visió i el que realment estava passant a l'organització, quan havien practicat amb la nova tecnologia, la producció de les seves pròpies peces d'àudio i de vídeo, la seva actitud i mentalitat havia canviat per complet. Divendres a la nit, quan s'anализava el que havia passat durant tota la setmana, la gent era molt més positiva sobre l'experiència del canvi i de la direcció de l'empresa.

No es van poder extreure línies clares d'anàlisi en relació amb l'edat pel que fa a com el personal va sentir la formació. Alguns dels que portaven més temps a l'empresa i de més edat eren dels més entusiastes, mentre que altres nois més joves eren els més reticents.

Durant el projecte pilot es va veure la tendència d'algunes persones a despenjar-se'n, és a dir, que deien que estaven ficats en el projecte però no treballaven com si ho estiguessin. La setmana d'entrenament els va donar l'oportunitat d'intentar corregir aquestes actituds.

Durant el 2007 es va fer un programa de formació amb prop de 30 mòduls diferents de capacitació professional per tal de millorar i desenvolupar les habilitats periodístiques i tècniques que requerien els nous productes. A més, es va desenvolupar un programa de lideratge per a gestionar els actors clau a la nova redacció. El desenvolupament d'habilitats i coneixements del personal, mitjançant programes de formació, s'ha convertit en una part integral de la cultura del grup.

2.6. Els resultats. Resposta de l'audiència i els anunciants

L'oferta multimèdia ha tingut un impacte significatiu en les xifres d'audiència.

Aquest s'ha mogut en totes dues direccions: els lectors de paper han descobert que poden escoltar els seus reporters favorits al web, mentre que els usuaris del web, en alguns casos, han començat a comprar el paper.

Des del novembre del 2006, els lectors dels diaris han augmentat un 10% i les xifres de circulació es mantenen. L'audiència del web ha augmentat dràsticament i, al setembre del 2007, telegraph.co.uk va tenir 10 milions d'usuaris únics i 95 milions d'impressions al mes.

La interacció amb els lectors també va augmentar significativament l'any 2007, gràcies als fòrums i els blogs. Els periodistes més populars poden arribar a rebre fins a 1.000 comentaris al dia. Les cartes al director també han augmentat significativament, i han passat d'unes 600 a prop de 1.000.

Els anunciants demanaven cada vegada més ofertes multisuport, cosa que significava que podien oferir una solució més completa que la majoria de la competència. La reacció dels anunciants i de les agències va ser molt positiva.

2.7. Conclusió

Dos anys enrere, el Grup Telegraph tenia un diari de gran format tradicional amb una redacció com qualsevol altra i una oferta de mitjans de comunicació semblant a la dels seus rivals. Els competidors intentaven fer petits ajustos per a mantenir-se al davant, però no eren més que retocs a un producte establert, amb un flux de treball tradicional.

Dos anys després, el Telegraph Media Group no només es va reinventar a si mateix en l'oferta de mitjans, sinó que va anar més lluny que qualsevol altre, en termes de creació d'una redacció convergent multimèdia, amb una cultura de treball radicalment nova. Els 370 periodistes van passar de ser periodistes d'un sol mitjà a ser reporters multisuport i periodistes de producció capaços de crear contingut, pràcticament, per a qualsevol plataforma de mitjans.

Els competidors, al començament, ho van veure com un intent de reduir costos, però després es van adonar dels grans beneficis en qualitat i eficiència derivats de treballar en una mateixa redacció conjunta.

El Telegraph Media Group va ser un veritable pioner en els fluxos de treball i edició d'una redacció multimèdia. Ha passat de ser un editor de diaris estancat a tenir un sistema flexible, proveïdor de continguts adaptable, a punt i preparat per a ocupar el seu lloc en el futur mercat dels mitjans de comunicació.

2.8. Participació d'IFRA

IFRA i IFRA Newsplex van estar involucrats des de l'inici del projecte. El director de Newsplex va ser contractat al març del 2006 per a formular la visió, planificar i executar l'anàlisi de l'organització existent, el disseny del futur canvi i la gestió del projecte, conjuntament amb l'equip del projecte. Va passar 13 mesos com a assessor editorial a Londres. IFRA Newsplex i IFRA Training van dissenyar, juntament amb la gerent de Capacitació del *Telegraph*, a fons, el programa d'una setmana de conscienciació i van dur a terme els mòduls de formació en narració multimèdia, periodisme d'àudio i vídeo, i periodisme en línia.

L'any 2007, IFRA Training va impartir els cursos de periodisme multimèdia, fotografia i vídeo per als periodistes i fotògrafs, i també les habilitats en disseny d'Adobe Photoshop i Flash. El programa de formació va continuar al llarg del 2008.

Bibliografia

Almoguera, J. A. (2003, gener). *Plan de Negocio*. ESINE - Centro de Estudios Técnicos Empresariales.

Campbell, C. (2008). «*The Daily Telegraph Convergence Journey*». IFRA Newsplex.

Carrillo, M. V.; Castillo, A. (2005, juliol). «La Nueva Publicidad Digital (NPD): Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen "Experiencias" en los Consumidores». <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n45/carrillocastillo.html#au>

Cuervo, A. (2008, juliol). *Introducción a la Administración de Empresas* (cap. 12). Editorial Civitas.

Fernández, E.; Vázquez, C. (1994). *Dirección de la Producción* (cap. 8). Editorial Civitas.

Figuerola (2009, agosto). «El Alcance del Proyecto».

Grandío, A. (1996). *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque organizativo*. Publicacions de la Universitat Jaume I (Col·lecció «Material Docent 25»).

Guarav, A. (2010, maig). «Marketing Mix and 4 Ps of Marketing» - Management Article. <http://kalyan-city.blogspot.com/2010/05/marketing-marketing-mix-4-ps-of.html>

Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas. *Metodología de Planificación, Desarrollo y Mantenimiento de sistemas de Información*. Mètrica Versió 3. Disponible en URL: http://administracionelectronica.gob.es/?_nfpb=true&_pageLabel=P60085901274201580632&langPae=es

Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas. *Participantes*. Mètrica Versió 3. Disponible en URL: http://administracionelectronica.gob.es/recursos/pae_000001040.pdf

Hinojosa, M. A. (2007, setembre). «Diagrama de Gantt». (http://www.valoryempresa.com/archives/tutoriales/diagGantt_1.htm#_Toc35667999)

Kioskea.net. (2008, octubre). «Método Pert» – Jeff. (<http://es.kioskea.net/contents/projet/pert.php3>)

Microsoft Corporation. (2011). *The Microsoft Project 2010 Support*. Disponible en URL: <http://office.microsoft.com/es-es/project-help/CL010256037.aspx>

Rockart, J. F. (1979, març-abril). «Chief executives define their own information needs». *Harvard Business Review* (pàg. 81-93).

Sánchez, G. J. C. (2010, novembre). «Herramientas de Software Libre para Gestión de Proyectos». PMP.

Schantin-Williams, S. (2008). «The Changing Newsroom III: Principles and guidelines for managing change». IFRA Newsplex.

Wetherbe, J. C. (1991, març). «Executive information requirements: getting it right». *MIS Quarterly* (pàg. 51-65).

