

La gestión del cambio

Luis M. Blasco Pitarch

PID_00183639



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Gestión del cambio en una redacción.....	7
1.1. Fase I: Comprendiendo y planificando el cambio	10
1.1.1. El primer principio. Crear el caso de uso del cambio	10
1.1.2. El segundo principio. Creación de una nueva visión para el futuro estado de la redacción	11
1.1.3. El tercer principio. Planificar el proceso de cambio	12
1.1.4. El cuarto principio. Involucrar al personal de redacción	14
1.2. Fase II: Implementación	15
1.2.1. El quinto principio. Liderando el cambio: el equipo del cambio	17
1.2.2. El sexto principio. Soltar: consentir para que la redacción pase de lo viejo a la nuevo	19
1.2.3. El séptimo principio: gestionando la zona neutra	21
1.3. Fase III. Mantenimiento del proceso de cambio	23
1.3.1. El octavo principio. Estabilizando el proceso siendo cuidadoso en la continuación	24
1.3.2. El noveno principio. Tutoría y entrenamiento	25
1.3.3. El décimo principio: Revisión y mejora continua	25
1.4. Conclusión: ¿Qué necesitamos para gestionar con éxito el cambio de las redacciones?	27
1.4.1. Factor de éxito uno: Una clara comprensión de la necesidad del cambio y de la visión para la futura redacción	28
1.4.2. Factor de éxito dos: Desde el principio, altos niveles de participación y comunicación con todas las partes involucradas en el proceso editorial	28
1.4.3. Factor de éxito tres: Un plan claro de la implementación disponible para todos	29
1.4.4. Factor de éxito cuatro: Un equipo 'hermético' de personas para liderar el cambio	29
1.4.5. Factor de éxito cinco: La comprensión del ritmo y de la naturaleza de la implementación	29
1.4.6. Factor de éxito seis: Deberíamos aumentar la aceptación del cambio en lugar de intentar reducir la resistencia	30

1.4.7. Factor de éxito siete: El cambio debe ser sostenible para que sea un éxito	30
2. Un ejemplo de convergencia: <i>The Daily Telegraph</i>.....	32
2.1. La situación actual y la visión futura	32
2.2. Creando el proyecto piloto	34
2.3. La nueva redacción multimedia	35
2.4. El <i>workflow</i> en una redacción integrada	37
2.5. Apoyar el proceso de cambio: la concienciación en una semana y el programa de formación	38
2.6. Los resultados. Respuesta de la audiencia y los anunciantes	40
2.7. Conclusión	40
2.8. Participación de IFRA	41
Bibliografía.....	43

Introducción

Una vez ya hemos definido la oficina de proyecto, el método o la metodología y hemos planificado, especificado y desarrollado nuestro proyecto, ya estamos preparados para ponerlo en marcha, aplicarlo, implementarlo. En este módulo veremos los aspectos que nos condicionarán la puesta en marcha de un proyecto, desde cómo debemos ejecutar la gestión del cambio, la comunicación, la participación y compromiso de los integrantes del proyecto, hasta la misma implementación del mismo.

Objetivos

1. Saber qué factores debemos tener en cuenta a la hora de gestionar el cambio.
2. Conocer cómo se estructura, planifica y gestiona el cambio.
3. Comprender la importancia de las personas como factor principal de éxito del cambio.
4. Estudiar un caso de real de gestión del cambio en un gran grupo editorial.

1. Gestión del cambio en una redacción

La gestión del cambio es uno de los aspectos más importantes a la hora de implantar un proyecto. Una buena y óptima gestión del cambio nos marcará la frontera entre el éxito o el fracaso de la puesta en marcha de nuestro proyecto.

Veamos cómo estructurar, planificar y gestionar el cambio en la implantación de nuestros proyectos.

La gestión del cambio es una disciplina muy variada de métodos, teorías y herramientas influenciadas por varias ciencias, entre ellas, en una gran parte, por las ciencias sociales y la teoría de sistemas organizacionales.

Uno de los puntos principalmente fuertes de la gestión del cambio es su capacidad para reconocer la importancia de las consideraciones, llamémosle, **humanas**, cómo el cambio puede afectar a la cultura organizacional, a la transición personal, bien sea en grupo o individualmente. Estos aspectos del cambio pueden ser positivos o negativos para nuestro programa de cambio y lo podemos ver, principalmente, en el concepto de dos suborganizaciones presentes en el sistema organizativo: las organizaciones formales e informales.

1) La organización formal

La organización formal la compondremos de elementos explícitos establecidos, tales como estrategias, objetivos, estructuras, actividades, funciones y reglas. Estos elementos los definirá y documentará nuestra dirección y personal del proyecto.

Los cambios en la organización vendrán originados, por lo general, por la gestión de quien define oficialmente cómo va a trabajar el subsistema formal.

2) La organización informal

La organización informal es bastante más compleja que la anterior, ya que consiste en la comunicación, el poder, la influencia, los valores y las normas, que son los elementos fundamentales dentro de la cultura organizacional.

En comparación con el subsistema formal, podemos apuntar que estas características son intangibles, la mayoría de las veces no las registramos ni las documentamos.

Las relaciones y la interacción entre las dos suborganizaciones, la formal y la informal, nos pueden aflorar durante los programas de cambio, tanto la reorganización como los cambios llevados a cabo en el sistema formal pueden impactar en la organización de nuestro sistema informal y viceversa.

- Si los cambios que hayamos hecho en nuestra organización formal son rechazados por nuestra organización informal, porque estos cambios no nos encajan con nuestra organización, lo más seguro es que nos aparezca una **resistencia al cambio**. Esto nos puede generar elementos negativos sobre la organización formal.
- Por el contrario, si nuestros líderes del cambio consiguen que el personal apoye y esté detrás del cambio, obtendremos con toda seguridad una **gestión del cambio exitosa**.

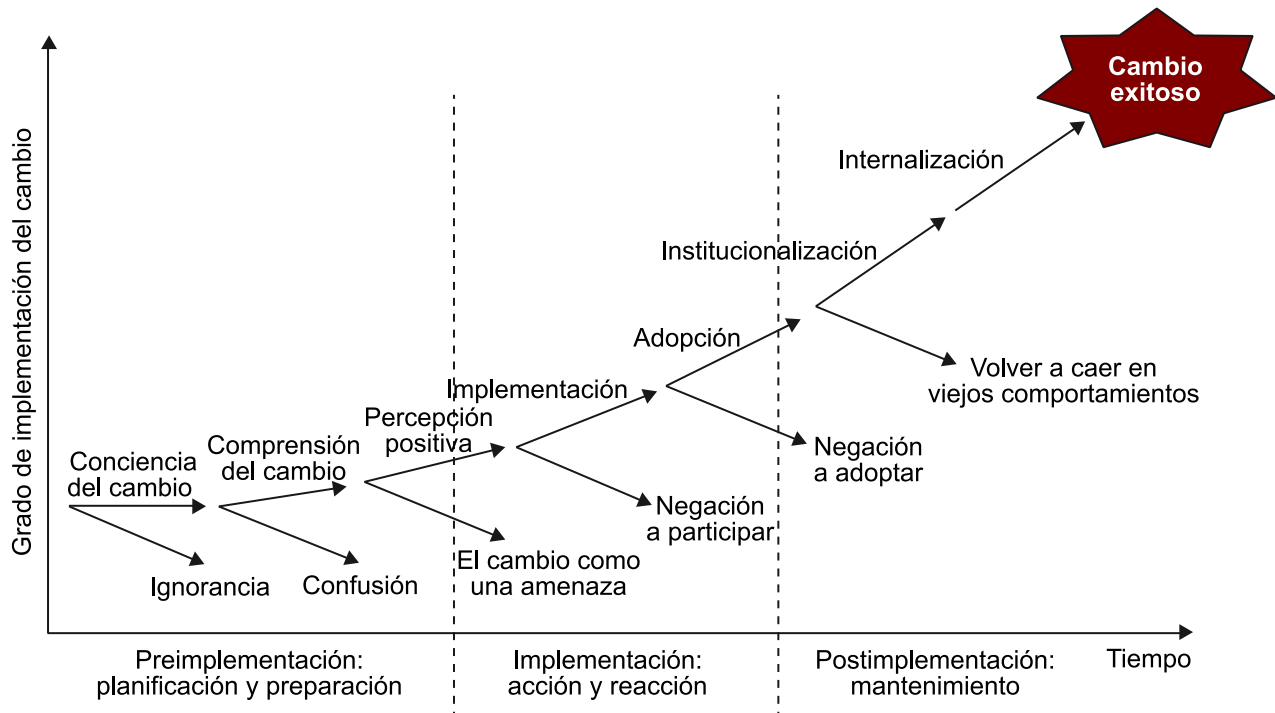
En general, los métodos utilizados durante los programas de cambio o reorganización se centran, principalmente, en los cambios realizados en la organización formal, pero debemos tener en cuenta el efecto que los cambios de esta organización puede tener sobre la cultura organizacional y viceversa. Debemos utilizar los enfoques de la gestión del cambio como objetivo para remediar esto, ofreciendo una perspectiva más equilibrada para mejorar la interacción y las relaciones entre la organización formal y la informal.

Hemos querido extendernos en el apartado de la gestión del cambio para enfocarlo, íntegramente, en las **redacciones editoriales**.

A continuación veremos otro elemento muy útil que nos aparecerá en la gestión del cambio, intrínsecamente relacionado con la cultura organizacional. Veamos detalladamente cuáles son las fases y los peligros del cambio adaptado por Gregory Bounds¹ (ver figura 1).

⁽¹⁾ **Gregory M. Bounds** es investigador adjunto en el Management Development Center (Centro de Desarrollo de Gestión) de la Universidad de Tennessee en Knoxville.

Figura 1. Las fases y los peligros del cambio



Fuente: adaptado de Gregory Bounds.

En este modelo, mediremos un proceso de cambio exitoso para la capacidad de avanzar en las fases del cambio evitando los peligros.

Este modelo nos será particularmente útil porque nos proporciona una señalización de las fases y peligros del cambio mediante una secuencia lógica y estructurada. Al mismo tiempo, este modelo destaca la importancia de lograr involucrar a la gente, aceptando, practicando y manteniendo los cambios durante un periodo de tiempo. Por lo tanto, nos proporciona un **método secuencial** de acercarnos al proceso de cambio desde la perspectiva de considerar tanto la organización informal como la formal.

El modelo de Bounds está integrado, en primer lugar, en un marco de análisis, ya que nos proporciona la evaluación de cómo nuestra reorganización ha pasado por las fases de cambio, así como una mayor conciencia, comprensión, aceptación y sostenibilidad de los cambios entre las partes afectadas. En segundo lugar, este modelo también nos puede ayudar indicándonos qué dificultades encontramos. En general, este modelo nos puede indicar cómo la organización formal y la organización informal interactúan durante la reorganización y cómo esta interacción puede contribuir en los resultados generales de la reorganización final.

Tenemos muchas opciones a la hora de apoyar un proceso de cambio de redacción. Aquí veremos los principios más críticos con las directrices que conforman la gestión del cambio editorial, según **Wan-Ifra Newsplex**. Los diez primeros principios y directrices las presentamos en tres fases de cambio.

Wan-Ifra Newsplex

WAN-IFRA es la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias y representa a más de 18.000 publicaciones, 15.000 páginas web y más de 3.000 empresas en más de 120 países. NEWSPLEX es un centro de competencia internacional de WAN-IFRA para la formación de las futuras redacciones convergentes.

1.1. Fase I: Comprendiendo y planificando el cambio

En esta primera fase nos centramos en aumentar la comprensión y la planificación de los procesos de cambio de redacción para que los que estamos involucrados en el proceso editorial tengamos una visión positiva del cambio que nos permita mejorar la redacción.

- En la **comprensión del cambio** definimos tanto la necesidad de un cambio como lo que implica el proceso de cambio entre las partes editoriales involucradas.
- En la **planificación del cambio** nos referimos a la puesta en marcha de un enfoque estratégico para la implementación y comunicación en la redacción.

A continuación veremos los principios para la comprensión y la planificación del cambio.

1.1.1. El primer principio. Crear el caso de uso del cambio

Debemos percibir el cambio como una solución al problema.

Un objetivo importante de la primera fase del cambio es que los involucrados en el proceso editorial percibamos el cambio como algo positivo. El método consiste en que percibamos el cambio como una solución para resolver el problema de la redacción. Existen varios estudios de casos que nos muestran cómo, la estrategia de cambio de redacción y la estructura organizacional, se presentan como una solución a los problemas de baja productividad, a los costes demasiado altos o a la falta de calidad en múltiples plataformas.

Si plasmamos claramente un esbozo de la situación actual y lo que requiere un cambio, tendremos una valiosa revelación, tanto para las partes involucradas en el proceso editorial como para aquellos que planean y lideran el cambio. Un análisis organizacional efectivo deberá:

- Mostrar las áreas de mejora en la redacción, lo que nos dará una buena base para la justificación del cambio.
- Proporcionar una herramienta de medición, que será valiosa para el éxito global del proceso de cambio.

A los involucrados en el proceso editorial, cuando vean los problemas de la organización de la redacción, les ayudará, en primer lugar, a aumentar la comprensión de por qué el cambio es necesario, y, en segundo lugar, cómo el cambio puede ofrecer una solución para mejorar la redacción.

1.1.2. El segundo principio. Creación de una nueva visión para el futuro estado de la redacción

"La visión sin acción es un sueño. La acción sin visión una pesadilla."

Proverbio japonés.

Además de comprender cómo funciona la redacción actual tenemos la tarea fundamental de **crear la visión de cómo funcionará la redacción futura.**

La visión la podemos definir como una imagen de cómo debería ser y trabajar esa redacción futura. Si tenemos una comprensión de la visión y estamos de acuerdo con ella, nos hará que sea más fácil explicar y promover el conocimiento del cambio de redacción. Si no tenemos una visión clara será muy difícil crear una estrategia de implementación que sea tangible, comprendida y aceptada por el personal.

Kotter² nos describe seis criterios para tener una visión efectiva:

- 1) **Imaginable:** transmitiremos una imagen de cómo será el futuro.
- 2) **Deseable:** tendremos en cuenta la opinión de inversores, clientes, accionistas y otras personas que tengan un interés en la organización.
- 3) **Factible:** nos pondremos metas realistas y alcanzables.
- 4) **Enfocado:** ¿lo tenemos suficientemente claro como para orientar en la toma de decisiones?
- 5) **Flexible:** ¿es lo suficientemente general como para permitir las iniciativas individuales y las respuestas alternativas en un entorno de condiciones cambiantes?
- 6) **Transmisibles:** ¿es fácil de comunicar y puede ser explicado, con éxito, en cinco minutos?

⁽²⁾ **John Paul Kotter** (nacido en 1947) es profesor de la Harvard Business School y escritor. Está considerado una autoridad en el liderazgo y el cambio.

1.1.3. El tercer principio. Planificar el proceso de cambio

El miedo a lo desconocido, sin duda, nos creará resistencia y, para muchos, la incógnita de cómo es el cambio que llevaremos a cabo y cómo les afectará este proceso. Los involucrados en el proceso editorial requieren una imagen clara de cómo lo aplicaremos y esto nos obligará a ofrecer y comunicar una dirección clara en el proceso de cambio, inminentemente, desde el principio.

En las redacciones pocos hacen uso de herramientas de planificación de proyectos o metodologías. Los procesos de cambio que afectan a toda la organización debemos planificarlos y dirigirlos de la manera más eficaz posible.

Uno de los primeros elementos que debemos realizar en la planificación es **definir el enfoque del cambio**, ya que esto afectará, en la totalidad del cambio, a la manera como lo planificamos y lo ejecutamos. La **elección de los criterios** que nos ayudarán a decidir el enfoque del cambio depende de los siguientes factores:

- La naturaleza del cambio en sí mismo.
- El grado de severidad / dificultad de lo que se necesita cambiar.
- La cantidad de tiempo disponible para completar el proceso de cambio.
- La cantidad de recursos disponibles durante el proceso de cambio.
- La cantidad de tiempo necesario para poner en marcha el cambio.
- La temperatura, en términos de actitudes de la redacción, hacia el cambio en general.

Deberemos **establecer unos objetivos claros**. Una meta u objetivo es un término que todo el mundo conoce pero del que todos tenemos una definición ligeramente diferente. Para los programas de cambio es importante que definamos una meta como algo que todo el mundo reconoce de inmediato como una meta y no como una visión o un principio. El acrónimo inglés **SMART** es particularmente útil aquí. Una meta debe ser:

- Specific (específica)
- Measurable (medible)
- Achievable (alcanzable)
- Realistic (realista)
- Time specific (tiempo específico o finalización)

El acrónimo SMART lo podemos utilizar para mostrar cómo el proceso de cambio transformará la redacción actual de su estado problemático a su nueva organización, mejorada y con una visión orientadora. Cuanto más realista y concretamente plasmemos el objetivo, mejor será comprendido y aceptado por las partes involucradas en el proceso editorial. Esto requerirá que establezcamos las metas a tres niveles:

- 1) Los objetivos generales de cambio en la redacción.
- 2) Los objetivos específicos a nivel de equipo, cómo van a cambiar los roles y responsabilidades.
- 3) Los objetivos específicos a nivel individual, cómo van a cambiar los roles y responsabilidades.

Figura 2. Los tres niveles de configuración de objetivos



Debemos **proporcionar orientación sobre cómo cambiarán los roles y responsabilidades**. Continuaremos con el enfoque de promover una percepción positiva del cambio, proporcionando una clara indicación de cómo van a cambiar los roles de los individuos y sus responsabilidades, informando de que el cambio es vital. El estado actual de cambio en la industria exige más tiempo de redacción con menos gente.

Por eso, una de las mayores consecuencias del cambio es el temor sobre cómo el cambio afectará al trabajo del individuo, sobre todo en lo que a la falta de recursos se refiere.

Una de las tareas más delicadas se dará cuando tengamos que realizar **cambios en los perfiles de trabajo**. Nos puede ayudar el departamento de recursos humanos a realizar entrevistas uno a uno, donde les expliquemos detalladamente el nuevo papel que va a desempeñar este recurso. Esto le va a ayudar a comprenderlo mejor. Como cualquier cambio significativo en los perfiles profesionales deberemos pasar por varias etapas de consulta y concertación, sobre todo en los cambios duros, como los programas de despidos (ERE).

Sin embargo, cualquier cambio que tenga un efecto significativo en la forma de trabajar, requerirá que formalicemos algún tipo de entrevista, reunión y/o debate, y documentarlo. En los procesos de cambio de redacción, donde es posible negociar cambios en el papel que uno desempeña, este documento lo convertiremos en una especie de contrato de acuerdo entre, por ejemplo, un

periodista y su editor. Esto es particularmente útil en el caso de la creación de una redacción multimedia, siempre que tengamos la posibilidad de definir, conjuntamente con el personal, las medidas y fronteras de lo que debemos cambiar de los distintos roles y perfiles.

Mediante esta medida aumentaremos el sentido de pertenencia y la participación de los involucrados en el proceso editorial, ayudándonos a aumentar la aceptación dentro de la redacción.

Es importante que realicemos, como veremos más adelante, una eficaz **política de comunicación del proceso del cambio**, aunque sabemos que en la industria actual no es un punto fuerte. Es irónico que, aunque en las redacciones de hoy en día estamos a la vanguardia de la industria de comunicación, somos los culpables de que algunos de los peores comunicadores del mundo los tengamos entre estas cuatro paredes. Muchas redacciones tienden a confiar en los canales de comunicación pasiva, tales como el correo electrónico o la intranet corporativa. Cuando hablamos de cambio en la redacción, tenemos cinco factores y cuestiones relacionadas que debemos tener en cuenta:

- 1) El papel del emisor
- 2) El momento del mensaje
- 3) El contenido del mensaje
- 4) El canal
- 5) El seguimiento

La planificación de la dirección del proceso de cambio implica que plasmemos la visión en algo más tangible y accesible, de una manera estratégica. Esto implica que encaucemos el enfoque del cambio pensando cómo afectará a los recursos, crearemos un sistema claro de objetivos en varios niveles, desde el individual hasta a nivel del conjunto de la redacción. Explicaremos cómo el cambio afectará a los roles y responsabilidades de las personas y, por último, es crucial para esta primera fase del cambio la forma en que comuniquemos los mensajes clave a lo largo del proceso de cambio.

1.1.4. El cuarto principio. Involucrar al personal de redacción

Suele pasar que durante la fase de planificación, la redacción puede llegar a ser el último en enterarse del cambio, llegando a tener la sensación de que el cambio no les va a tocar a ellos. Es comprensible que esto derive en una reticencia a actuar en el cambio, a asumirlo como suyo y a participar. Los efectos secundarios de esto los percibiremos cuando llegue el momento de implementarlo.

Los involucrados en el proceso editorial no percibirán el cambio como algo positivo si no llegan a entender cómo les afecta, se pondrán de espaldas al cambio y continuarán con sus actividades diarias, sin intervenir en el mismo.

Para que no nos ocurra esto, y optimicemos la comprensión y la planificación del cambio, nos centraremos en el aumento de la participación antes de su implementación.

Es importante que realicemos **sesiones de sensibilización**. Junto a la comunicación y la dirección, la promoción de la conciencia sobre el cambio, tan pronto como sea posible, será un elemento valioso de participación. Pero, mediante la participación, debemos animar a los involucrados en el proceso editorial para que nos proporcionen información a través de la discusión y el debate. Una forma de facilitar esto es a través de sesiones de sensibilización.

Las **sesiones en grupo** también nos ayudarán a mejorar la participación. Estas sesiones nos pueden llevar a involucrar más al personal y motivarlo para ponerlo en una situación más propensa al cambio, ofreciendo soluciones que nos pueden ayudar a mejorar el proceso de planificación general.

Fomentar la participación es fácil en algunos casos pero no en otros. Este segundo suceso nos puede llevar a plantear **situaciones de cambio duras o radicales**, tales como los despidos de personal o apartar a gente de sus funciones actuales. Para paliar estas situaciones, podemos realizar sesiones explicativas o demostrativas en pequeños grupos que nos retroalimenten el contenido, de manera que cualquier miembro del personal pueda contribuir con su opinión, hacer preguntas y sentir que se le valora como parte del proceso de cambio.

Siempre que sea posible es muy importante **involucrar a las partes externas a la redacción**, tales como sindicatos, recursos humanos, marketing, publicidad, circulación, técnica, tan pronto como sea posible. Cuanto antes los integremos más nos facilitarán el cambio, ya que nos pueden ayudar mucho en la planificación del mismo.

1.2. Fase II: Implementación

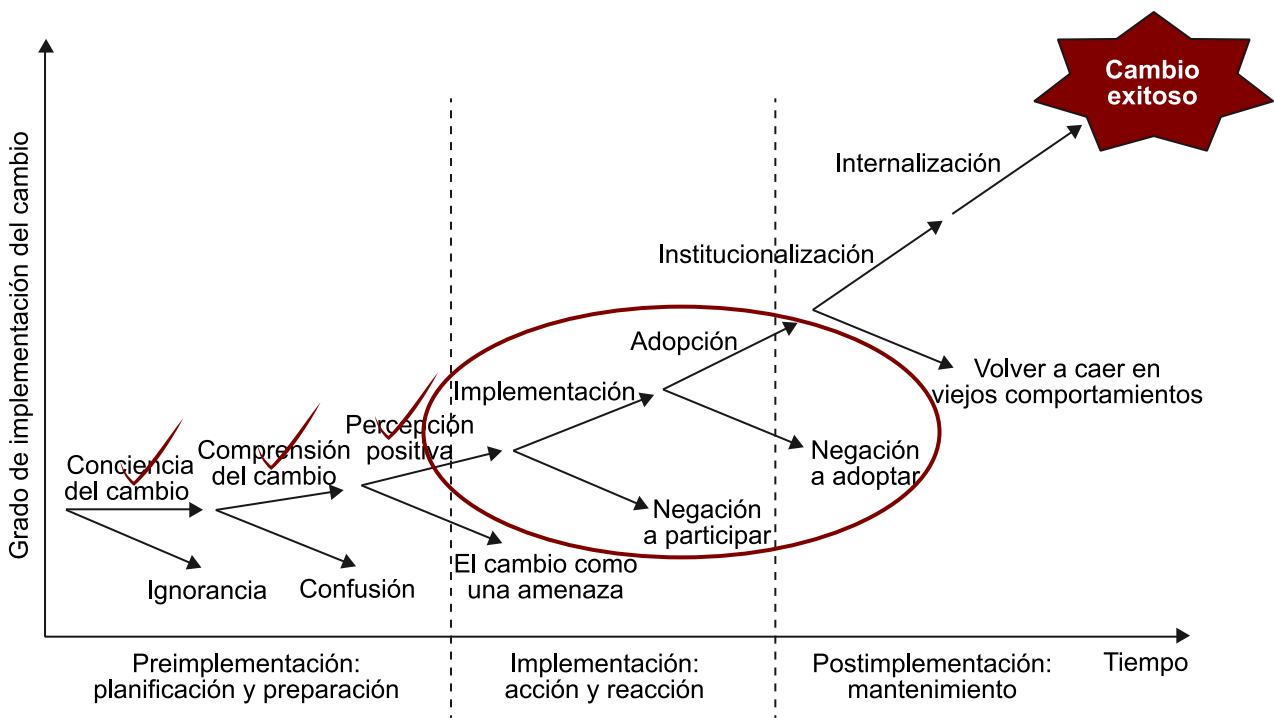
Siempre que la gestionemos bien, la implementación del cambio puede convertirse en un periodo de creatividad, resolución de problemas, romper las barreras de la edad y evolución de la redacción.

Sin embargo, siempre tenemos que esperar algún problema que otro. Mediante la implementación del cambio debemos estar preparados para cualquier problema que nos pueda surgir, incluso cuando creemos que un procedimiento

está, aparentemente, herméticamente planificado. Los resultados inesperados y las reacciones al cambio pueden llevarnos, en esta fase de implementación, por un mal camino.

Gregory Bounds (ver figura 3) nos esboza los dos grandes escollos de la aplicación del cambio en el siguiente gráfico: en primer lugar, los actores se niegan a asumir el cambio y, en segundo lugar, vuelven a caer en los viejos comportamientos ("siempre se ha hecho así..."). Estos comportamientos se ven en los primeros meses del proceso de cambio.

Figura 3. Las fases de la implementación del cambio



Fuente: adaptado de Gregory Bounds.

Una de las razones por las que la gente no participa en la ejecución de las implementaciones por problemas del pasado es la falta de conocimiento del proceso de cambio actual y/o la sensación de que la redacción carece de la capacidad/habilidades/liderazgo para el cambio. Además, no puede ser un obstáculo que se vea el cambio como una moda reciente de la alta dirección en lugar de una manera de desarrollar verdaderamente la redacción.

No podemos dejarnos atrapar por la trampa de volver a caer en los viejos comportamientos, debido a la incapacidad de alcanzar los objetivos establecidos durante la planificación o la fatiga producida por el cambio entre los involucrados en el proceso editorial y las dificultades para conseguirlo en la redacción.

Para conseguir una implementación exitosa, en primera instancia, debemos incluir en la gestión del cambio la manera de involucrar a los que forman parte del proceso editorial y, en segundo lugar, cómo alentar al personal para que continúen practicando el cambio.

En este apartado veremos tres principios para alentar al personal de redacción en la participación y aprobación del cambio durante su implementación:

- 1) **Principio cinco:** liderando el cambio, el equipo del cambio.
- 2) **Principio seis:** soltar, consentir para que la redacción pase de lo viejo a lo nuevo.
- 3) **Principio siete:** manejo de la primera fase de ejecución, zona neutra.

1.2.1. El quinto principio. Liderando el cambio: el equipo del cambio

Las redacciones que gestionan con éxito la implementación del cambio son las que tienen un grupo de personas que trabajan juntas, pero cumpliendo diferentes roles y responsabilidades.

Definiremos a este grupo como el **equipo del cambio** y deberá representar a un colectivo de individuos que se ven obligados a conseguir que el cambio tenga éxito, tanto a nivel estratégico como cultural.

El momento en que pasaremos a definir qué funciones deberán formar parte de este grupo dependerá, en gran medida, del tipo, duración y nivel de complejidad del proceso del cambio. En la siguiente tabla veremos un ejemplo práctico de cuáles serían los principales roles para formar este equipo del cambio.

Rol	Responsabilidades
Patrocinador o <i>sponsor</i> (P. ej.: CEO/junta/comité de dirección)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad para producir el cambio. • Controla los recursos en general. • Involucrados en las etapas formativas del cambio. • Anuncia a todos los involucrados la visión de la necesidad de cambiar. • Proporciona la información sobre lo que va a implicar el proceso de cambio.
Implementador (P. ej.: redactor jefe, jefe de sección, jefe de producción, consultor externo...)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa el cambio e informa al patrocinador. • Responsable de informar al patrocinador. • Garantiza el éxito en el día a día del cambio. • A menudo convive con las tareas diarias del proceso editorial y el conjunto de los procesos del cambio.

Rol	Responsabilidades
Agente del cambio (P. ej.: jefes de departamento, personal de cierre, consultores externos, director del proyecto...)	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisado por el implementador. • Responsable de la esencial gestión diaria de la implementación. • Responsable de la gestión del 'bienestar emocional' de los involucrados en el proceso editorial. • Informa periódicamente al implementador.
Abogado (P. ej.: puede ser un reportero, un miembro de producción...)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la experiencia de los nuevos cambios, tales como los grupos piloto o principales.
Líderes de opinión	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de influencia. No tienen un papel definido en sí, pero deben participar en el proceso del cambio siempre que sea posible.

La diferencia entre un **implementador** y un **agente del cambio** es que el implementador supervisa todo el proceso y define el papel que llevará a cabo el agente del cambio. Por lo general, escogeremos a una persona en un nivel jerárquico por debajo del implementador, que está imbuido en el día a día de la redacción.

El agente de cambio será el responsable de asegurarnos de que el personal comprenda el proceso y que sea capaz de llevar a cabo las nuevas actividades de la mejor manera posible. La importancia del papel de estos agentes de primera línea es fundamental en el cambio de la redacción, las capacidades de estos agentes pueden tener un impacto importante en el éxito o el fracaso del proceso de cambio. Estas facultades consistirán en la capacidad de organizar y dirigir las tareas del cambio de manera sistemática, incluyendo las habilidades de liderazgo, tales como motivar al personal, saber escuchar y la capacidad de detectar y resolver problemas rápidamente.

Normalmente utilizaremos apoyo externo al equipo del cambio cuando tengamos necesidades de formación o consultoría o porque consideremos que no tenemos los suficientes conocimientos ni experiencia en la gestión de grandes procesos de cambio. El apoyo externo es particularmente útil para las siguientes situaciones:

- Tenemos falta de conocimientos y experiencias en los procesos de liderar el cambio dentro del equipo del cambio.
- Necesitamos que el mensaje del cambio provenga de alguien de fuera.
- Tenemos una falta de credibilidad y confianza en el personal interno.
- Cambios anteriores han creado una mala percepción de los mismos en la redacción.

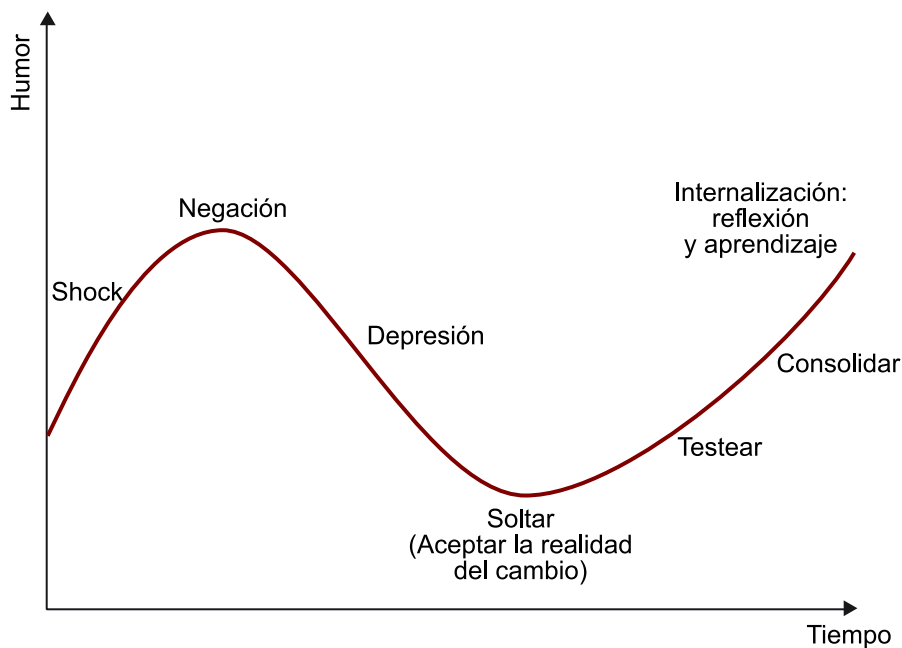
1.2.2. El sexto principio. Soltar: consentir para que la redacción pase de lo viejo a la nuevo

Entre la situación de trabajo o procesos actuales de redacción y cómo operará cuando se implante el cambio, tenemos un tiempo que muchas veces despreciamos y que hay que tener muy en cuenta, ya que puede influir en el proceso de cambio global.

A este periodo de tiempo le llamaremos de '**soltar**' y es cuando la redacción tiene la sensación de que los procesos de trabajo nunca podrán ser igual que los de antes, pero este tiempo pasa rápido porque el cambio ya está ahí.

En el siguiente gráfico mostraremos cuáles son esas reacciones psicológicas a la experiencia del cambio, que las redacciones y las mismas editoras casi nunca son capaces de reconocer:

Figura 4. Estados de ánimo psicológicos durante el cambio



Fuente: adaptado de Hayes 2002.

Estas reacciones al cambio pueden tener un papel importante a la hora de adoptar y aprobar el cambio. El **shock** y la **negación** demuestran que el cambio lo hemos anunciado y previsto, por lo tanto, los principios previstos en la fase I nos ayudarán a gestionar la redacción en esta etapa. En esta sección empezaremos en el estado de **depresión** que normalmente acompaña a la aplicación. Si la aceptación que tenemos del proceso de cambio es baja o es percibido como una imposición radical, compleja o emocional, a menudo florece un sentimiento de depresión que caracteriza el estado de ánimo de la mayoría de la redacción desde el momento en que empezamos a aplicar el cambio.

Según **Hayes**, esta fase de depresión se caracteriza por que la realidad del cambio se activa y la gente comienza a aceptar a regañadientes que el cambio es inevitable. A menudo nos dará la sensación de que esta situación de cambio está fuera del control de los individuos. Emociones como la ira o la tristeza del personal serán frecuentes. En esta etapa, algunos saldrán de la situación y otros renunciarán a la idea del cambio y querrán mantener los viejos procesos de trabajo. Esta etapa puede ser la más difícil de manejar. En el día a día tendremos que establecer medidas de apoyo, tanto a nivel estratégico como psicológico.

Lectura recomendada

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

Como **medidas estratégicas** podríamos establecer las siguientes:

- Aumentar la comunicación a todos los niveles.
- Revisar la conciencia editorial del proceso de cambio.
- Resaltar las implicaciones positivas y las consecuencias del proceso de cambio.

Como **medidas psicológicas**:

- ¿Escuchamos y damos el suficiente apoyo a aquellos que experimentan dificultades con 'soltar' los viejos hábitos?
- ¿Hemos encontrado la manera de compensar a la gente sus pérdidas?
- ¿Hemos definido claramente qué actividades de redacción han finalizado y cuáles no? ¿La gente lo tiene claro?
- ¿Hemos encontrado la forma de señalar el final? (fiesta...).
- ¿Las personas pueden quedarse con muebles o cosas de la anterior redacción? (es importante si reconstruimos la redacción o nos mudamos a una nueva ubicación).
- ¿Hemos dejado claro que lo que estamos haciendo es necesario para proteger la continuidad de la redacción o las condiciones de las cuales depende?

Permitir a la redacción dejar de lado las viejas formas de trabajar de una manera simpática es una faceta que caracteriza a un nuevo tipo de liderazgo que requieren las redacciones como consecuencia de la naturaleza del cambio al que nos enfrentamos en la actualidad. El equilibrio entre el pensamiento estratégico de implementación, la psicología y la cultura de organización informal de la redacción es muy valioso en esta etapa. Si damos tiempo y apoyo a los involucrados en el proceso editorial, con medidas claras, ayudaremos a la redacción a pasar por su proceso natural de 'luto' y avanzaremos hacia el cambio de penetrar, por primera vez, en la zona neutra.

1.2.3. El séptimo principio: gestionando la zona neutra

Definiremos como **zona neutra** los primeros meses de puesta en práctica del cambio. Sería esa situación en la que ya hemos abandonado los viejos procesos pero los nuevos todavía no están plenamente implantados.

Este periodo puede durar desde varias semanas a un año, dependiendo de los siguientes factores:

- La naturaleza del cambio.
- El tamaño y la naturaleza de la sala de redacción.
- La cantidad de resistencia por las partes involucradas en el proceso editorial.
- La calidad del liderazgo y de gestión del equipo del cambio.

La gestión del cambio en la zona neutra significa que pondremos unas pautas centradas en ayudar a la redacción para avanzar y adoptar el proceso de cambio.

Para asegurarnos de que las actividades que proponemos en la zona neutra se pueden alcanzar con éxito, deberíamos comenzar con una sesión de revisión de los objetivos originales, establecidos en la planificación, para determinar si son realmente alcanzables.

Esto nos será especialmente útil cuando nos surjan problemas que puedan afectar al proceso de cambio. Retrasos en la tecnología, reconstrucción de infraestructuras y la mala planificación de los recursos, son algunos de los temas más comunes que nos pueden desviar un proceso de cambio durante su ejecución.

Si reducimos la complejidad de las actividades durante los primeros meses y creamos un sistema de metas de fácil acceso que nos ayude a reducir el factor miedo, sobre todo si hay muchos cambios problemáticos al mismo tiempo, seguramente nos ayudará positivamente en el proceso de cambio.

Podemos tomar algunas medidas para paliar estas situaciones:

- Crearemos un espacio y tiempo para pruebas y ensayos.
- Estableceremos pilotos para los nuevos productos, flujos de trabajo, etc. con fin de empezar a desarrollar el proceso de cambio.
- Fomentaremos la asunción de riesgos y experimentaremos.
- Celebraremos y publicitaremos ampliamente los nuevos logros.

Cuando nos movemos en la zona neutra, a menudo existe la tendencia en la redacción a asumir que si un elemento del proceso no está funcionando bien todo lo demás será muy difícil y todo el proceso estará condenado. La fijación de estos problemas a tiempo es fundamental para restaurar la fe en el cambio.

Un concepto muy útil en estas situaciones son los **equipos de gestión de tareas**.

Se trata de crear equipos temporales de todo lo que tenga que ver con el problema para poder llegar a una solución rápidamente.

Esta estructura también puede ser útil para aumentar la participación en áreas especializadas. Estos equipos nos funcionarán bien desde el principio de la implantación del cambio, nos pueden ayudar a quitar el miedo y aumentar la participación y la adopción del proceso de cambio.

Una de las quejas más frecuentes a la que nos enfrentaremos en la redacción de cómo se gestiona un cambio es la falta de **capacitación y apoyo** para llevar a cabo su nuevo papel.

Muchas veces le damos una cámara de vídeo a un reportero sin ninguna instrucción sobre cómo manejarla y esperamos que cree un vídeo para *National Geographic* en un par de horas. Los resultados suelen ser pobres, el periodista está desmotivado y las posibilidades de intentar el cambio de nuevo se pierden.

Cuando consideremos la formación profesional de los periodistas, debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- Dejar el suficiente espacio y tiempo para probar las nuevas tareas o funciones, asegurándonos de que la duración de la formación es lo suficientemente larga para la teoría y la práctica. Los grupos de formación no deberían ser demasiado grandes para fomentar la participación.
- Las sesiones prácticas deberíamos realizarlas en un ambiente adecuado, fuera de la redacción, para promover el debate sobre el proceso de cambio y evitar interrupciones.
- Deberíamos dejar claro que los resultados del aprendizaje van a repercutir en un mejor rendimiento.
- Los contenidos deberemos adaptarlos a las exigencias de la visión, de la redacción y del proceso de cambio.
- Las nuevas funciones o procesos deberemos ponerlos en marcha inmediatamente después de la formación para evitar que los participantes olviden lo aprendido.

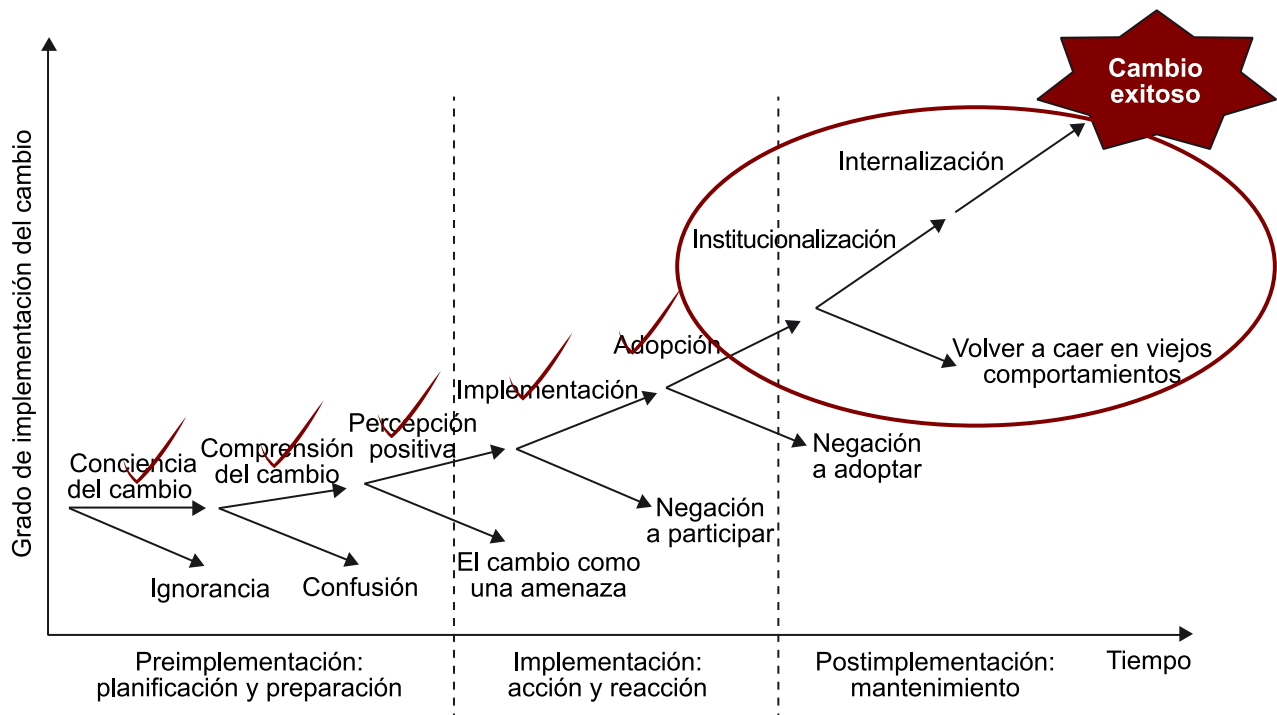
- El equipo de gestión editorial tendrá que ser el responsable de asegurarse de que los participantes pongan en práctica sus nuevas habilidades cada día.
- Deberemos realizar un seguimiento técnico para asegurar la sostenibilidad de las nuevas habilidades, funciones o procesos.

Si la redacción no entiende la naturaleza del cambio y, posteriormente, no realizamos una gestión de la zona neutra efectiva puede llevar a la redacción a despegarse, del proceso de cambio, los primeros días de su implantación. La zona neutra nos exige poner en marcha diversas medidas con el fin de evitar que este periodo se convierta en inmanejable y difícil, llegando a la una situación en que la gente abandone el cambio. En estas medidas incluiremos herramientas de seguimiento del personal editorial que posea los conocimientos adecuados, buscaremos procedimientos para aumentar la participación, mientras que, al mismo tiempo, nos aseguraremos de que los objetivos iniciales y las actividades programadas son adecuados para el ritmo del cambio.

Si realizamos una buena combinación de estas medidas y transmitimos el mensaje de que la zona neutra es una parte normal y esencial del proceso de cambio, aumentaremos las posibilidades de que los involucrados en el proceso editorial se sumerjan en nuevas actividades.

1.3. Fase III. Mantenimiento del proceso de cambio

Figura 5. La fase final del cambio



Fuente: adaptado de Gregory Bounds.

Para que una actividad de cambio sea exitosa y sostenible a largo plazo en la redacción, no debe ser considerada como actividad de cambio en sí misma. Si queremos lograr esto, deberemos institucionalizar las actividades de cambio en el proceso diario de negocio, emplearemos para ello el término de Bounds de **internalización del cambio**.

La institucionalización e internalización del cambio las podemos considerar como las metas para sostener el cambio organizacional.

El gran peligro durante esta fase es que el cambio, después de varios intentos, de repente se nos derrumbe o, simplemente, vaya desapareciendo gradualmente y, con el tiempo, pase al olvido.

En esta sección veremos los siguientes principios que nos guiarán en el proceso de cambio de la redacción para intentar evitar estos problemas:

- Principio ocho: estabilización del proceso de cambio.
- Principio nueve: tutoría y entrenamiento.
- Principio diez: revisión y mejora continua.

1.3.1. El octavo principio. Estabilizando el proceso siendo cuidadoso en la continuación

En cuanto empecemos a ver que ya es evidente que el cambio está siendo adoptado y normalizado en la redacción, nos habrá llegado la señal para disolver el equipo del cambio. Esta acción es muy importante, ya que, mediante esta disolución, estaremos enviando el mensaje a la redacción de que el cambio se ha completado. Lo peligroso del tema es que los involucrados en el proceso editorial pueden pensar que ahora ya ha acabado y pueden volver a los viejos hábitos y procesos. Además, aunque las actividades del cambio hayan finalizado, según la planificación, así como la ejecución de las actividades 'corre', puede ser que en su conjunto no hayan calado a fondo en la redacción y podría ser demasiado pronto para dispersar al equipo del cambio.

Por ese motivo, tendremos que **mantener el equipo del cambio** por un periodo tan largo como sea posible, formando un eje de apoyo dentro de la redacción.

En algunas redacciones, este equipo del cambio se convierte en un elemento permanente de la redacción, ocupándose de tutelar cómo las nuevas actividades van cambiando con el tiempo, así como de mantener los actuales programas del cambio.

Una de las tareas importantes del equipo del cambio es **no sobrecargar la redacción con nuevas actividades**, ya sea de actividades propias del mismo cambio o de un nuevo programa de cambio. Debemos entender que las redacciones nuevas requieren tiempo para adaptarse a la nueva organización y debemos permitir que lo hagan, tanto a nivel cultural como práctico.

1.3.2. El noveno principio. Tutoría y entrenamiento

Nos podemos encontrar que algunos cambios pueden tardar meses e incluso años en ser verdaderamente aceptados por el personal. Este caso particular lo podemos encontrar en redacciones tradicionales que realizan un cambio de filosofía hacia múltiples canales de publicación (convergencia de medios y de redacciones). Si nos lleva un tiempo adoptar un proceso de cambio por el personal de la redacción, entonces tiene sentido que pongamos en marcha un **proceso de tutoría y entrenamiento**, de seis a doce meses, para garantizar una base y estructura regular de apoyo que nos asegure que detectaremos y trataremos los problemas desde el principio.

1.3.3. El décimo principio: Revisión y mejora continua

El fundamento principal de cualquier proceso de revisión significa saber el **estado de implantación** y el **progreso** del proceso de cambio, evaluando la conversión real en el día a día de la redacción.

Debemos establecer, lo más pronto posible, los criterios para las revisiones en el proceso de cambio.

La **frecuencia** en la que un proceso de revisión debe realizarse dependerá de la naturaleza del cambio. Es importante que nos pongamos como hitos clave la realización de las revisiones, esto nos ayudará a asegurar que tenemos una imagen coherente de cómo el proceso de cambio puede ser exitoso.

Cuando finalicemos el proceso de cambio, deberemos realizar una revisión a gran escala que contribuya a mejorar la próxima etapa del proceso de cambio o el siguiente cambio.

¿Quién realizará las revisiones? Los agentes de cambio y los implementadores son los que, por lo general, llevarán a cabo las revisiones y evaluaciones periódicas. Sin embargo, si queremos obtener una visión objetiva del proceso de cambio, será difícil si nos la proporciona el mismo personal que realiza el proceso. Para evitar esta subjetividad, tiene sentido que contratemos un apoyo externo que pueda informarnos del estado de la situación del cambio, otorgándole de una mirada fresca y que pueda trabajar más estrechamente con el equipo del cambio para encontrar soluciones a los problemas.

La opinión de un asesor externo puede ayudarnos a la aceptación de los resultados del cambio, ya que puede añadir un sentido de credibilidad al reducir la duda acerca del éxito del proceso de cambio cuando comuniquemos los resultados a una redacción escéptica.

Debemos publicar y publicitar los resultados.

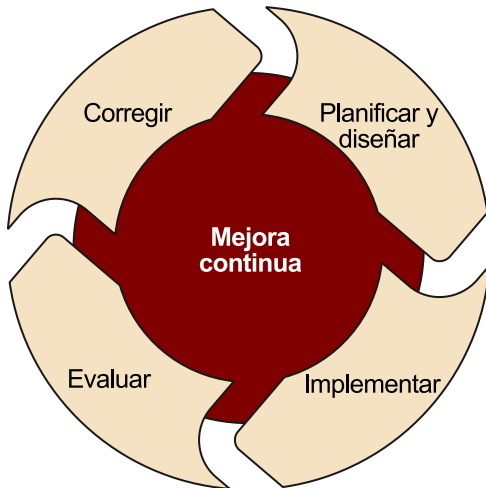
Para mantener el impulso positivo sobre el cambio de redacción, es mucho más fácil cuando son los propios actores del cambio los que son capaces de ver el progreso con sus propios ojos. Si hacemos que los resultados sean transparentes y accesibles, aseguraremos que los involucrados en el proceso editorial y el personal externo (sindicatos, recursos humanos, etc.) vean los beneficios del proceso de cambio. Esto, seguramente, nos reducirá el riesgo de la animosidad y resistencia al cambio, ya que puede ocurrir tanto al principio del programa de cambio como al final.

Algunas redacciones han anunciado los resultados seguido de algún tipo de celebración, es una forma muy útil de publicitarlo. En la celebración, en primer lugar destacaremos la importancia y el significado del proceso de cambio y su éxito y, en segundo lugar, estaremos enviando un claro mensaje de reconocimiento del duro trabajo realizado por los involucrados en el proceso editorial.

Un aspecto esencial de las revisiones es la **mejora continua** y el **control** de las actividades de cambio. La diferencia entre las revisiones y el control es que las revisiones nos presentan los resultados desde un punto de vista general del proceso de cambio, sin embargo, mediante el control veremos la forma de ajustar y mejorar las actividades de cambio, así como el desarrollo a largo plazo.

El sistema japonés **Kaizen** nos ofrece un marco útil para pensar en cómo estableceremos los sistemas de mejora continua. Esto nos va a llevar a poner en marcha un procedimiento regular y cíclico que se centrará en la importancia de revisar el avance del cambio, la planificación y el diseño de ajustes en el proceso de cambio, basándonos siempre en los resultados de dicha revisión. Una vez hemos implementado estos ajustes tenemos que volverlo a probar y evaluarlos, y así continuamente.

Figura 6. Ciclo de Kaizen de la mejora continua



Kaizen

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes de manera armónica y proactiva.

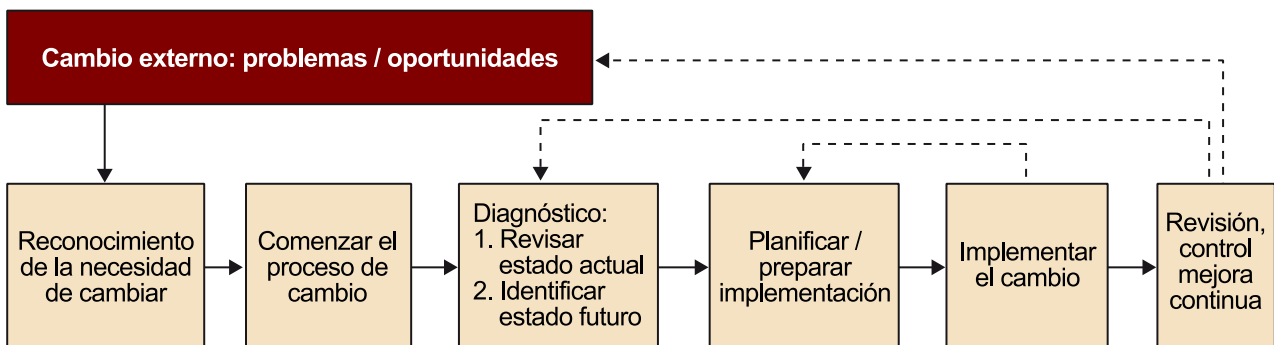
Fuente: http://www.kaizentek.com/company_wordkaizen.html.

Por más eficaz que sea un sistema siempre requerirá minirrevisiones, y también a gran escala. Elegiremos un grupo de voluntarios dentro de la redacción, responsables de asegurar que la calidad a largo plazo del cambio la podemos mantener y que, incluso el mismo cambio, lo podemos mejorar. Esto nos solidificará un enfoque coherente para que la redacción se involucre en todo el proceso, desde la planificación hasta el mantenimiento del cambio.

1.4. Conclusión: ¿Qué necesitamos para gestionar con éxito el cambio de las redacciones?

Si vemos el cambio como una necesidad para que las redacciones crezcan y se desarrollen, entonces necesitamos una gestión del cambio eficaz para llevar el cambio de la teoría a la práctica. Hemos visto los diez principios que nos muestran el cómo mediante la adopción de un enfoque estratégico para la gestión del cambio en la redacción, exponiendo de qué manera el cambio debe representar una oportunidad para evolucionar la redacción y hacer que encaje en el futuro.

Figura 7. Etapas clave en el proceso de cambio



Fuente: Adaptado de Hayes 2002.

Para consolidar toda la información anterior, en este resumen presentamos, en la figura 7, a vista de pájaro, las principales actividades y factores de éxito que necesitamos presentar como parte de cualquier programa cambio editorial. Además, aquí también presentaremos siete factores de éxito para cualquier proceso de cambio de redacción.

1.4.1. Factor de éxito uno: Una clara comprensión de la necesidad del cambio y de la visión para la futura redacción

En el primer factor nos aseguraremos de que, en primera instancia, **todos los involucrados en el proceso** pueden ver el caso de cambio.

Esto nos llevará a analizar y diagnosticar lo que se necesita mejorar en la redacción y, al mismo tiempo, deberemos tener una imagen clara de cómo será la redacción del futuro. La información la compartiremos con toda la redacción para asegurarnos de que a todas las partes involucradas en el proceso editorial les damos la misma imagen de por qué el cambio es valioso y, sobre todo, necesario.

1.4.2. Factor de éxito dos: Desde el principio, altos niveles de participación y comunicación con todas las partes involucradas en el proceso editorial

Desde el inicio hasta el final del proceso de cambio, debemos ver el aumento de la participación y la aproximación a la comunicación como una herramienta para mejorar la aceptación.

Esto nos asegurará que los actores de la redacción no son sólo espectadores dispuestos, sino que les daremos la oportunidad de arremangarse y profundizar en el cambio de sus actividades, lo que aumentará la sensación de que ellos son los propietarios del cambio.

Estos principios también incluyen la participación para facilitar la discusión, la creación de políticas de comunicación y la planificación de sesiones de sensibilización, para crear un entorno en el que los involucrados en el proceso editorial pueden empezar a trabajar y/o experimentar con el cambio, siempre que sea posible.

1.4.3. Factor de éxito tres: Un plan claro de la implementación disponible para todos

Proporcionar una indicación de por qué debemos realizar el cambio no es suficiente.

El **cómo se hace** es imprescindible con el fin de que familiaricemos a la gente con el proceso de cambio y, de este modo, reduciremos el temor y la ignorancia.

En la hoja de ruta debemos incluir claramente los recursos invertidos, los hitos, los tiempos y las metas. Toda esta información es muy valiosa para los involucrados en el proceso editorial y, por supuesto, para los que gestionan y dirigen el proceso de cambio.

Todos los involucrados en esta etapa deben ver cómo les afectará el cambio, así como los beneficios que les reportará, no sólo a nivel de redacción, sino también a nivel de equipo e individual.

1.4.4. Factor de éxito cuatro: Un equipo 'hermético' de personas para liderar el cambio

Deberemos elegir a las **personas adecuadas** para gestionar el proceso de cambio, asignando claramente las funciones y responsabilidades y la garantía de que hemos asignado suficientes recursos al proceso.

La comprensión del rol que jugarán durante el proceso de cambio el implementador y el agente de cambio serán cruciales para la creación de *feedback*, promover la participación y fomentar un liderazgo efectivo dentro de la redacción.

Nos aseguraremos de que todos los miembros del equipo del cambio están plenamente comprometidos con él y creen en él: es vital, ya que este factor dará un impulso natural en el personal de redacción para participar y empezar a cambiar de actitud.

1.4.5. Factor de éxito cinco: La comprensión del ritmo y de la naturaleza de la implementación

La **implementación** es el momento para practicar el cambio y averiguar los cambios de actividades y qué es lo que necesitamos mejorar.

Comprender la naturaleza de las fases de implantación dejando de lado las viejas formas de trabajo, todo a través de la zona neutral, es la clave para poner en marcha una estrategia que nos ayude a manejar la situación.

Esto nos permitirá la experimentación y la creatividad, y subrayará la importancia de cometer errores y la capacidad de aprender de la experiencia, ayudándonos a reducir el miedo de la redacción.

Además de que planteemos unos objetivos y planes realistas de implantación, los involucrados en el proceso editorial requerirán nuestro apoyo en materia de capacitación y entrenamiento en las nuevas habilidades, funcionalidades o procesos. Esto hará que aumenten las posibilidades de que la redacción intente y adopte actividades de cambio a largo plazo.

1.4.6. Factor de éxito seis: Deberíamos aumentar la aceptación del cambio en lugar de intentar reducir la resistencia

La resistencia tiene la mala reputación de ser el enemigo de los procesos de cambio.

No obstante, la resistencia es una parte natural de cambio y, si escuchamos, nos puede proporcionar información muy útil y valiosa sobre los obstáculos que los agentes del cambio y los implantadores no tuvieron en cuenta durante la planificación.

No podemos ignorar cómo la organización informal o la cultura de la redacción pueden influir en el proceso de cambio, sería una locura ignorarlo, más aún intentar luchar contra ella. Si trabajamos para obtener una mayor aceptación, tendremos un impacto mucho más efectivo que si tratamos de acabar con la resistencia. Esto significa que entendemos las probabilidades de cambio de redacción y encontremos formas de crear estructuras de apoyo psicológico a la redacción a medida que pasamos de una fase a otra.

1.4.7. Factor de éxito siete: El cambio debe ser sostenible para que sea un éxito

Mantener el cambio es igual o más importante que la primera fase de planificación.

Siempre nos encontraremos que en muchos procesos de cambio de redacción, mantener el cambio al igual que la planificación tiende a desviarse o perderse en las prisas por cerrar el proceso de cambio e intentar volver a la 'normali-

dad' de la redacción. Es necesario que mantengamos el cambio para que los involucrados en el proceso editorial puedan familiarizarse e institucionalizarse con las actividades de cambio a un ritmo realista. No es bueno que nos apremuremos en esta fase del cambio y que no sobrecarguemos las redacciones con nuevas actividades, debemos poner el énfasis en el tratamiento de esta etapa final como una curva de aprendizaje que nos cree los cimientos para el proceso de cambio y nos ayude a solidificarlo.

Deberemos crear **procesos formalizados** que nos ayuden a sostener el cambio, tales como el entrenamiento y la tutoría del personal, debates y sistemas de control y evaluación continua. Pero, realmente, internalizar el cambio nos puede llevar mucho más tiempo del esperado, sobre todo si el cambio es profundo, si sacude el núcleo de lo que hoy significa trabajar en una redacción.

2. Un ejemplo de convergencia: *The Daily Telegraph*

En el transcurso del 2006, en el *The Daily Telegraph*, decidieron que todo tenía que cambiar, no sólo las oficinas, sino también las prácticas de trabajo, las funciones, habilidades y, sobre todo, las mentalidades y actitudes. Se compuso un grupo de trabajo inicial apoyado por la consultoría de IFRA Newsplex. El trabajo del equipo era llegar a una propuesta detallada de cómo introducir a la empresa de lleno en el mercado de los medios digitales, incluyendo, sobre todo, cómo enfrentarse a los cambios necesarios.

Vamos a ver aquí cómo se desarrolló esta gestión del cambio.

2.1. La situación actual y la visión futura

La clave para poder trabajar eficazmente era tener un equipo de gente que sintiera pasión por la necesidad del Telegraph de cambiar hacia un entorno multimedia y este equipo lo cumplía.

El equipo comenzó a analizar los procesos de redacción y las estructuras existentes, para localizar dónde se podría crear la capacidad de satisfacer la necesidad de producir, por fases durante todo el día, no sólo un diario sino también una amplia gama de contenidos digitales y nuevos formatos.

El resultado de este análisis fue que existían una gran cantidad de procesos específicos, en cada sección, y muchas prácticas que se habían complicado con el tiempo. Había algunos casos en los que una noticia o historia pasaba hasta por nueve personas antes de ser publicada en prensa. Muchas funciones y responsabilidades se habían fragmentado y habían quedado indefinidas a lo largo de los últimos veinte años.

Entonces, teniendo en cuenta cómo deberían ser los procesos de redacción para ser más ágiles y estar preparados para una convergencia de varios medios de comunicación, el equipo se centró en principios y supuestos fundamentales sobre la futura organización de la empresa y cómo lograr llegar a ella.

Tenían claro que la **revolución digital** estaba obligando a las empresas como la suya a definirse a sí mismos más como creadores de contenidos que como un grupo de periódicos.

Esto significaba aprovechar la marca con el fin de proporcionar el contenido, en todas las plataformas, en el formato correcto para ser consumidos por el público en la forma que le convenga. Mediante una redacción totalmente convergente y multimedia, el Telegraph sería capaz de **extender su marca** a través de una gama mucho más amplia, sin perder de vista la calidad.

Al final de esta fase el equipo había llegado a una serie de conclusiones, que fueron utilizadas para crear un proyecto piloto. Estas fueron algunas de ellas:

1) Segmentos distintos de audiencia impresa y digital

Una investigación a fondo de los lectores de la prensa impresa y el público en línea mostró claramente que sólo había un ligero solapamiento entre las personas que leían el periódico papel y las personas que lo realizaban en la web. También existían características diferentes entre estos grupos, en términos demográficos, sobre todo en estilo de vida y en la utilización de los medios de comunicación. En total fueron identificados y descritos siete grupos de audiencia.

2) Cambios organizativos

Para tener éxito en ambos mundos, el impreso y el digital, todo el personal debía entender y reconocer que las publicaciones digitales eran tan importantes para la empresa como el mismo periódico. Esto llevó a realizar cambios importantes en los flujos de trabajo y, sobre todo, en las responsabilidades:

- Cada jefe de sección sería igualmente responsable de ambos contenidos, el periódico y el en línea.
- Cada noticia se dotaría de todos los elementos necesarios para contar la historia en ambos mundos.
- Cada periodista debería ser capaz de producir contenido en todos los formatos y esperar escribir tanto para la web como para el periódico.
- En la nueva redacción, el periodista se ocuparía de la producción de páginas desde el inicio hasta la entrega, incluyendo diseño, edición, revisión y envío.
- Como herramienta de planificación, habría una aplicación para las noticias centralizada, un listado de noticias transparente al editor de noticias y actualizado durante todo el día, visible para aquellas personas autorizadas.

3) Estructura de la redacción

Con el fin de sacar el máximo provecho de los recursos editoriales y un mayor rendimiento, sin perder de vista la calidad, se diseñó una nueva redacción. Los editores se sentarían alrededor de una mesa redonda donde se gestionarían todas las operaciones sobre contenidos. Alrededor de esta mesa central, se distribuirían las distintas secciones en forma de radios por secciones temáticas.

Lo importante era que la gente estuviera reunida para fomentar la constante comunicación. Se trataba de romper las barreras, no sólo en el periódico sino también en la web y en los productos digitales.

El cambio de edificio fue determinante para el proyecto, ya que el equipo de trabajo no tenía acceso a los dos edificios y pudieron establecer el piloto en la nueva sede, mientras que la producción diaria seguía con normalidad en el antiguo edificio.

2.2. Creando el proyecto piloto

En **abril del 2006**, el equipo se incrementó con otra persona con experiencia en medios digitales y su comercialización. Pasaban a formar parte del equipo siete personas encargadas de la planificación de un proyecto piloto para demostrar que era posible cambiar los métodos de trabajo incrementando la calidad de los productos.

En **mayo** se creó el primer diseño de la maqueta de la nueva redacción integrada. Se basó en el Newsplex, así como en los aprendizajes de otras editoriales que habían visitado. En **junio** empezaron las primeras prácticas en el piloto de redacción integrada. Una decena de periodistas se trasladaron a la nueva sede para trabajar con los siete miembros del equipo principal del proyecto. Durante las primeras semanas produjeron seis páginas al día de los distintos periódicos aplicando los nuevos flujos de trabajo y las nuevas responsabilidades. El siguiente paso fue ampliar la publicación también a la página web durante un par de semanas. La complejidad se fue incrementando progresivamente incluyendo audio, mensajes de texto y vídeo.

La aplicación del piloto se prolongó cerca de unas quince semanas. Al final de este periodo habían participado un total de cuarenta y cinco periodistas. Cuando empezó el piloto, la mayoría de ellos no habían escrito nunca para la web y, mucho menos, habían desarrollado clips de audio y/o vídeo. Nada de lo que se produjo a lo largo del verano (24 páginas diarias, podcasts y vodcasts) vio nunca la luz.

El programa piloto resultó ser muy útil e importante, no sólo para elaborar, revisar y ajustar los flujos de trabajo al contenido, sino también para ajustar los procesos de toma de decisiones, las prácticas de trabajo y los roles. También mostró las lagunas que había en la formación de los periodistas. La mayoría de ellos no habían tenido ningún tipo de formación tecnológica, ya que carecían

de algunas habilidades muy básicas, tales como enviar un correo electrónico o ejecutar un navegador web. Lo primero que había que hacer era involucrarlos en Internet.

Cuando comenzaron los planes para el programa de entrenamiento, las primeras jornadas de formación se probaron con el grupo piloto, con el fin de establecer qué es lo que iba a funcionar y qué no. Después del verano, el equipo del proyecto hizo una presentación al Consejo de Administración del grupo con la nueva propuesta de procesos, responsabilidades y funciones, las estructuras y el diseño de la nueva redacción.

Los planes también incluyeron un programa de formación de una semana a todos los periodistas, independientemente del rango que ocuparan en la redacción. Durante esta semana se dio a conocer y se explicó la futura forma de trabajo, así como las habilidades básicas para producir contenidos para los diferentes canales.

2.3. La nueva redacción multimedia

La nueva redacción tenía una mesa central de distribución de contenido. A partir de la reunión en esta mesa central yacían como radios las mesas temáticas de contenidos para una mejor comunicación *on time* de los distintos flujos de trabajo para realizar las distintas ediciones de contenidos: papel y digitales. Las secciones más grandes se sentaban a lo largo de los distintos radios para entrar en las esquinas de la mesa central dejando espacio para los escritorios adicionales. Atrás quedaron las despachos de los redactores jefe y subdirectores, corriendo escaleras arriba y abajo, denotando la falta de comunicación entre ellos.

En la nueva redacción, todos los redactores jefe y subdirectores se sentían cerca unos de otros, lo que significaba que las decisiones y los temas se discutían con mayor rapidez. Como resultado se podían ofrecer a los lectores noticias y contenidos con mayor rapidez y eficiencia. Al mismo tiempo, la mejora de la comunicación entre secciones llevó a cohesionar la noticia en su presentación y entrega a los lectores. En la nueva redacción cada puesto de trabajo se había redefinido y los roles habían cambiado.

El resultado fue un flujo de trabajo mucho más sencillo con sólo tres funciones básicas:

- O eres periodista
- O editor
- O periodista de producción (revisor/corrector)

Cada jefe de sección era ahora el responsable de proporcionar el contenido a todos los canales, en todas las plataformas y sin ninguna atención especial al papel impreso.

Todos los periodistas eran responsables de la presentación del contenido en la web, es decir, audio, vídeo, galerías de imágenes... así como para el papel. Cuando se le asignaba una noticia o historia a un periodista, se esperaba que fuera él o ella quien pensara cómo se podría mostrar mejor (texto, audio, vídeo...) lo que enriquecía la interacción con los lectores a través de la web, los móviles, etc., es decir, se obligaba a los periodistas a pensar en términos multimedia en todo momento.

Debido a que la prioridad ya no era el papel del día siguiente, sino hacer llegar las noticias a los lectores tan pronto como fuera posible, las noticias se desarrollaban para ser publicadas inmediatamente, desde el primer momento. Los periodistas no sólo escribían un texto o grababan un audio, sino que también escribían titulares web, sugerían enlaces entre noticias relacionadas y seleccionaban imágenes para la web. A través de este enfoque se publicaban más rápidamente las noticias.

Pasaron de revisar una noticia hasta por nueve personas hasta que fuera publicada sin ningún control final del creador, a publicar noticias rápidamente sin tanto control innecesario. Mediante el nuevo diseño y los nuevos flujos de trabajo, el equipo del proyecto, quería un mayor grado de simplicidad. También quería fomentar la calidad en la mentalidad de los periodistas, es decir, cuando un creador de una noticia la firmaba y la revisaba, no hacía falta que otro editor la revisara para publicarla, él debía estar seguro y contento con la noticia sin la necesidad de otra revisión. Cada uno asumía la propiedad y responsabilidad de lo que producía. Como resultado, los redactores jefe, actualmente, ya no existen.

Cada sección, dirigida por un periodista de producción, era responsable de procesar las noticias asignadas de la web, así como del número de páginas impresas. Dentro de cada sección, los periodistas de producción eran dueños de sus páginas asignadas, y editaban y publicaban las versiones web de cada noticia y, posteriormente, las diseñan para el papel. El equipo de maquetación o de diseño se centraba en las páginas complicadas y daba apoyo a los periodistas de producción cuando era necesario.

Había editores de página que ajustaban los detalles en las páginas web y el responsable de calidad hacía que se cumplieran los plazos de entrega previstos. Con el fin de ser capaces de responder a los continuos cambios, la compañía seguía revisando, periódicamente, las especificaciones de los nuevos flujos de trabajo. El objetivo era mantener una organización adaptable y flexible.

Todo esto les llevó a exigir a las nuevas contrataciones que no sólo se esperaba de ellos una calidad de los contenidos sino que, para trabajar en una redacción multimedia, también eran evaluados por su amplitud de conocimientos, su aptitud y actitud.

2.4. El *workflow* en una redacción integrada

Ahora mismo, en *The Daily Telegraph*, se dirige una redacción que cubre 20 horas diarias. El equipo de en línea llega a las 6 am y los últimos periodistas salen a las 2 am. Las reuniones diarias siguen, más o menos, el siguiente patrón:

- **8:00:** el consejo de redacción se reúne para revisar el progreso de la mañana, así como prever lo que puede ocurrir durante el día. Esta reunión se centra, básicamente, en la oferta digital.
- **9:30:** varias secciones, por ejemplo de economía, tienen sus propias charlas.
- **10:00:** el Consejo de Redacción principal, dirigido por el director y sus adjuntos. Todas las secciones describen qué están haciendo en cada uno de los canales y se planifica para el proceso de producción del resto de la jornada.
- **14:30:** la sección de local tiene otra reunión con sus responsables para la puesta a punto del papel, así como la revisión de la página web. Otras secciones realizan encuentros similares a lo largo del día.
- **17:00:** el Consejo de Redacción se reúne en torno a la mesa central para darle forma a la imagen general del papel, se ajusta el *online* para la noche y se planifica el día siguiente.

A lo largo del día, en la mesa central se gestan una serie de micro reuniones que ayudan a determinar la cobertura general de los productos. Debido a la organización física próxima de los responsables de sección, se pueden plantear y discutir los temas minuto a minuto en lugar de una vez al día, con la aportación de los expertos en los temas, esto ha derivado en una mayor calidad del sitio web.

Las actividades de la redacción giran alrededor de cuatro puntos clave durante todo el día, es decir, cuatro puntos clave a la hora de primar la audiencia, sobre todo en lo que a la búsqueda de información y/o interacción con el proveedor de contenidos se refiere, ya sea texto, imágenes, audio, vídeo, servicios móviles o servicios de la comunidad social.

- El primero es a primera hora de la mañana, cuando la gente lee las noticias, ya sea en el papel u en línea.

- El segundo al final de la mañana, cuando los lectores vuelven a la página web, tal vez, en la búsqueda de material multimedia, así como en noticias renovadas.
- El tercer punto clave es sobre la hora de la comida.
- El cuarto cuando la gente vuelve a casa del trabajo.

El flujo de trabajo es muy diferente de lo que era hace unos años, con el fin de responder a las necesidades de la audiencia, en función a los cuatro puntos clave, noticias que se recopilan y se producen mucho antes en el día que cuando el único foco de trabajo de redacción era el papel impreso. Los reporteros y los jefes de sección deben cumplir por igual la prerrogativa de que la publicación es un trabajo multimedia constante de 24x7.

2.5. Apoyar el proceso de cambio: la concienciación en una semana y el programa de formación

El mayor reto en la transición hacia una convergencia multimedia de una redacción era, por supuesto, el personal de la misma. Los periodistas que habían formado parte del proyecto piloto habían tenido de doce a quince semanas, no sólo para aprender todas las nuevas habilidades necesarias, sino también para digerir el radical cambio de cultura y de pensar. En otras palabras, en el verano del 2006, había 45 periodistas en la nueva sede con muchas ganas de empezar a trabajar con el flujo multimedia. Sin embargo, de vuelta a la antigua sede, teníamos cerca de 350 que habían oído muy poco acerca de lo que estaba pasando, por la sencilla razón de que el equipo de proyecto no quería que la competencia especulara sobre los cambios que se estaban llevando a cabo.

En agosto del 2006 se pensó que era el momento para iniciar la conversión, a la nueva cultura y prácticas de trabajo, a la mayoría de periodistas. Se hicieron grupos de entre 20 y 25 personas y se les realizó una presentación de unos 45 minutos, en la nueva sede, sobre la transformación planeada y el cambio en redacción. En paralelo, el equipo de proyecto diseñó un programa de una semana de duración, de capacitación y concienciación para todos los periodistas.

Durante un periodo de 17 semanas pasaron por el programa más de 350 periodistas. El factor más importante en el éxito de la sensibilización y de la formación fue el compromiso de la alta dirección en el día a día del periódico. Colocaron la formación como un elemento clave y esencial del cambio. Sin un soporte técnico y cultural, obtenido mediante un buen programa de entrenamiento y formación, no hubiera sido posible pedirles de repente a los periodistas, los cuales llevaban unos 20 años en el periódico, que asumieran y emprendieran un montón de nuevas responsabilidades.

La semana de entrenamiento consistió en una mezcla de sesiones sobre nuevas habilidades de cómo redactar para Internet, considerando las diferentes formas de contenido que se consumen en este medio, la narración multimedia, producción de audio y vídeo, así como sesiones orientadas a explicar el porqué del cambio.

Además de las nuevas habilidades aprendidas, se dispusieron charlas en otras áreas del periódico, haciendo presentaciones breves sobre su trabajo y sus puntos de vista en el mundo editorial. El departamento de marketing explicó cómo trabajaban, algo de lo que los periodistas nunca se habían preocupado antes. El departamento de investigación de mercado presentó los últimos resultados sobre conocimiento del cliente, el segmento de los lectores que los leen y por qué lo hacen.

Fue muy interesante observar cómo cambiaban las actitudes de las personas a lo largo de la semana del programa de formación. Los lunes por la mañana, primer día de formación, era muy fácil detectar el cinismo y el escepticismo de la redacción. Al final de la semana, cuando la gente había tenido la oportunidad de cuestionar y comprender la visión y lo que realmente estaba pasando en la organización, cuando habían practicado con la nueva tecnología, la producción de sus propias piezas de audio y de vídeo, su actitud y mentalidad había cambiado por completo. El viernes por la noche, cuando se analizaba lo que había pasado durante toda la semana, la gente estaba mucho más positiva acerca de la experiencia del cambio y de la dirección de la empresa.

No se pudieron extraer líneas claras de análisis con respecto a la edad en cuanto a cómo el personal sintió la formación. Algunos de los que llevaban más tiempo en la empresa y de mayor edad se encontraban entre los más entusiastas, mientras que otros chavales más jóvenes eran los más reticentes.

Durante el proyecto piloto se vio la tendencia de algunas personas a descolgarse, es decir, que decían que estaban metidos en el proyecto pero no trabajaban como si lo estuvieran. La semana de entrenamiento les dio la oportunidad de intentar corregir estas actitudes.

Durante el 2007 se realizó un programa de formación con cerca de 30 módulos diferentes de capacitación profesional con el fin de mejorar y desarrollar las habilidades periodísticas y técnicas que requerían los nuevos productos. Además se desarrolló un programa de liderazgo para gestionar los actores clave en la nueva redacción. El desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, mediante programas de formación, se ha convertido en una parte integral de la cultura del grupo.

2.6. Los resultados. Respuesta de la audiencia y los anunciantes

La oferta multimedia ha tenido un impacto significativo en las cifras de audiencia.

Este se ha movido en ambas direcciones: los lectores papel han descubierto que pueden escuchar a sus reporteros favoritos en la web, mientras que los usuarios de la web, en algunos casos, han comenzado a comprar el papel.

Desde noviembre del 2006, los lectores de los periódicos han aumentado un 10% y las cifras de circulación se mantienen. La audiencia de la web ha aumentado drásticamente y en septiembre del 2007 telegraph.co.uk tuvo 10 millones de usuarios únicos y 95 millones de impresiones al mes.

La interacción con los lectores también aumentó significativamente en el año 2007, gracias a los foros y los blogs. Los periodistas más populares pueden llegar a recibir hasta 1.000 comentarios al día. Las cartas al director también han aumentado significativamente, pasando de unas 600 a cerca de 1.000.

Los anunciantes pedían cada vez más ofertas cross-media, lo que significaba que podían ofrecer una solución más completa que la mayoría de la competencia. La reacción por parte de los anunciantes y las agencias fue muy positiva.

2.7. Conclusión

Dos años atrás, el Grupo Telegraph tenía un periódico de gran formato tradicional con una redacción como cualquier otra y una oferta de medios de comunicación similar a la de sus rivales. Los competidores intentaban realizar pequeños ajustes para mantenerse por delante, pero no eran más que retoques a un producto establecido, con un flujo de trabajo tradicional.

Dos años después, el Telegraph Media Group no sólo se reinventó a sí mismo en la oferta de medios, sino que fue más lejos que cualquier otro, en términos de creación de una redacción convergente multimedia, con una cultura de trabajo radicalmente nueva. Los 370 periodistas pasaron de ser periodistas de un solo medio a ser reporteros cross-media y periodistas de producción capaces de crear contenido, prácticamente, para cualquier plataforma de medios.

Los competidores, en un principio, lo vieron como un intento de reducir costos, pero después se dieron cuenta de los grandes beneficios en calidad y eficiencia derivados de trabajar en una misma redacción conjunta.

El Telegraph Media Group fue un verdadero pionero en los flujos de trabajo y edición de una redacción multimedia. Ha pasado de ser un editor de periódicos estancado a tener un sistema flexible, proveedor de contenidos adaptable, listo y preparado para ocupar su lugar en el futuro mercado de los medios de comunicación.

2.8. Participación de IFRA

IFRA e IFRA Newsplex estuvieron involucrados desde el inicio del proyecto. El director de Newsplex fue contratado en marzo del 2006 para formular la visión, planificar y ejecutar el análisis de la organización existente, el diseño del futuro cambio y la gestión del proyecto, conjuntamente con el equipo del proyecto. Pasó 13 meses como asesor editorial en Londres. IFRA Newsplex e IFRA Training diseñaron, junto con la gerente de Capacitación del Telegraph, a fondo, el programa de una semana de concienciación y llevaron a cabo los módulos de formación en narración multimedia, audio y vídeo periodismo, así como el periodismo en línea.

En el año 2007, IFRA Training impartió los cursos de periodismo multimedia, fotografía y vídeo para los periodistas y fotógrafos, así como las habilidades en diseño de Adobe Photoshop y Flash. El programa de formación continuó a lo largo del 2008.

Bibliografía

Almoguera, J. A. (2003, enero). *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, julio). "La Nueva Publicidad Digital (NPD): Servicios Digitales y Contenidos Interactivos que Generen 'Experiencias' en los Consumidores". (<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n45/carrillocastillo.html#au>)

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

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

Figuerola, N. (2009, agosto). "El Alcance del Proyecto".

Grandío, A. (1996). *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque organizativo*. Publicacions de la Universitat Jaume I (Colección "Material Docent 25").

Guarav, A. (2010, mayo). "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 (s. f.). *Metodología de Planificación, Desarrollo y Mantenimiento de sistemas de Información*. Métrica Versión 3. Disponible en URL: http://administracionelectronica.gob.es/?_nfpb=true&_pageLabel=P60085901274201580632&langPae=es

Ministerio de Hacienda y Administraciones públicas (s. f.). *Participantes*. Métrica Versión 3. Disponible en URL: http://administracionelectronica.gob.es/recursos/pae_000001040.pdf

Hinojosa, M. A. (2007, septiembre). "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, marzo-abril). "Chief executives define their own information needs". *Harvard Business Review* (pág. 81-93).

Sánchez, G. J. C. (2010, noviembre). "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, marzo). "Executive information requirements: getting it right". *MIS Quarterly* (pág. 51-65).

