

LABORATORIO DE INNOVACIÓN: LA REDACCIÓN DEL FUTURO

ADEPA

CON EL APOYO DE



FACEBOOK
JOURNALISM
PROJECT

Contenidos

Pág.
2

Editorial Carlos Jornet y Franco Piccato	3	Participantes Oradores invitados, equipo de trabajo	4	Introducción metodológica Por qué un laboratorio co-creativo	6
Transformación digital	8	Equipos, sinergias y liderazgos	13	Procesos y rutinas	19
Oradora invitada Andrea Miranda, editora General de El Debate, México.		Oradora invitada Thaís Rücker, coordinadora de Contenido Digital del Grupo RBS, Brasil.		Orador invitado Ángel Sotera, jefe de Producto de Infobae, Argentina.	
Equipo redactor Lía Masjoan, Ezequiel Franco y Juan Simo.		Equipo redactor Magalí Suárez, Federico Cioni y Federico Aringoli.		Equipo redactor Pablo Hamada y Leo Rearte.	
				Cultura y marca empleadora	24
				Oradora invitada Martha Ortiz, directora de El Colombiano, Colombia.	
				Equipo redactor Yamile González, Bárbara Read, Damián Schwarzstein y Andrés Iaconis	
				Anexo Aportes de los oradores invitados	28

Son múltiples los desafíos que la industria periodística enfrenta en estos tiempos. La configuración presente y futura de nuestras redacciones está arriba de la lista, junto con otros desafíos estrechamente vinculados, como la transformación del consumo informativo por parte de las audiencias y los cambios en el modelo de negocio.

A través del Laboratorio de Innovación, y con el apoyo de Facebook Journalism Project, AdepA reunió en cinco sesiones a casi tres decenas de directivos de 10 redacciones de medios locales de todo el país. El objetivo era reflexionar y realizar aportes prácticos para que los medios asociados a AdepA encuentren la inspiración y las herramientas necesarias para llevar adelante sus propios modelos de transformación de las redacciones.

Del proceso de trabajo, a partir de la metodología de co-creación (que se explicará más adelante) surgieron a la vez un gran cúmulo de certezas y también de interrogantes. Pero sin lugar a dudas se impuso entre quienes participaron la noción de que la nueva morfología de las redacciones tendrá que encontrar una lógica de transformación permanente, donde la adaptación a las nuevas realidades y la agilidad para producir esa adaptación serán las claves.

El laboratorio permitió comprobar que las resistencias al cambio son naturales, pero que es posible ir superándolas, cualquiera sea el tamaño de la empresa y los recursos de que esta dispone. Escuchar a colegas con similares inquietudes siempre es un aliciente. 'La Redacción del futuro' fue una instancia de networking en plena virtualidad.

Carlos Jornet

Presidente de la Comisión de Transformación e Innovación Multimedia de AdepA

La gestión del cambio en las organizaciones periodísticas es uno de los principales desafíos que enfrentan los editores de noticias en la transición digital. Esta valiosa guía desarrollada por AdepA, con el apoyo de Facebook Journalism Project, reúne reflexiones y guías de acción elaboradas por líderes de medios argentinos en un formato innovador y práctico. Nos complace apoyar iniciativas que apuestan a la colaboración como base para respaldar el periodismo profesional.

Franco Piccato

Gerente de Alianzas Estratégicas con Medios de Facebook para Cono Sur.

Participantes

Agustina Avanoni,

jefa de Desarrollo de Recursos Humanos de La Voz, Córdoba.

Andrea Saldías,

jefa de Audiencias de Diario Río Negro, Río Negro.

Andrés Iaconis,

jefe de Redacción Digital de O221, La Plata.

Bárbara Read,

directora de La Mañana, Formosa.

Carolina Insaurrealde,

coordinadora de Redacción de La Mañana, Formosa.

Damián Schwarzstein,

secretario de Redacción de La Capital, Rosario.

David Muñoz,

líder del Media Lab de O221, La Plata.

Ezequiel Franco,

líder de Proyecto de O221, La Plata.

Federico Aringoli,

prosecretario de Redacción de Diario Río Negro, Río Negro.

Federico Cioni,

responsable de Medios Digitales de El Litoral, Santa Fe.

Federico Van Mameren,

secretario general de Redacción de La Gaceta, Tucumán.

Fernando Monacelli,

CEO de La Nueva, Bahía Blanca.

Gastón Bustelo,

secretario de Redacción de Los Andes, Mendoza.

Italo Pisani,

editor responsable de Diario Río Negro, Río Negro.

José Pochat,

gerente General de La Gaceta, Tucumán.

Juan Carlos Simo,

prosecretario de Redacción de La Voz, Córdoba.

Juan Tillard,

gerente General de La Voz, Córdoba.

Julián Lemos,

gerente General de La Nueva, Bahía Blanca.

Laura Gamba,

presidenta del Directorio de Diario Río Negro, Río Negro.

Leonardo Rearte,

prosecretario a cargo de Plataformas digitales de Los Andes, Mendoza.

Lía Masjoan,

secretaria de Redacción de El Litoral, Santa Fe.

Lisandro Guzmán,

editor digital de La Voz, Córdoba.

Magalí Suárez,

gerente de Contenidos de El Litoral, Santa Fe.

Maximiliano Allica,

editor digital de La Nueva, Bahía Blanca.

Pablo Hamada,

responsable de Redes y Datos de La Gaceta, Tucumán.

Raúl Pedone,
editor General de Los Andes,
Mendoza.

Sergio Ceori,
CEO de La Capital,
Rosario.

Vito Scaglione,
Project Manager de La
Capital, Rosario.

Yamile González,
coordinadora de Redacción
de La Mañana, Formosa.

Oradores invitados

Andrea Miranda,
editora General de El Debate,
México.

Thaís Rücker,
coordinadora de Contenido
Digital del Grupo RBS, Brasil.

Angel Sotera,
jefe de Producto de Infobae,
Argentina.

Martha Ortiz,
directora de El Colombiano,
Colombia.

Equipo de trabajo

Coordinador y facilitador
Bernardo Blejmar,
director de Bernardo Blejmar
& Asociados.

Equipo de Adepa
Andrés D´Alessandro,
Clara Grau e
Inés Marseillán.

Edición final
Daniel Dessein.

Diseño y diagramación
Facundo Segura.

Ilustración
Ramiro Buteler.

Introducción metodológica

Por qué un laboratorio co-creativo

Junto a los equipos de Adepa y de Facebook Journalism Project, decidimos generar una experiencia de trabajo colectivo para procurar un aprendizaje mutuo entre quienes participaron del Laboratorio. El formato virtual nos facilitó la posibilidad de contar con líderes de 10 redacciones de medios de todo el país, que protagonizan en sus respectivas empresas procesos de transformación de las redacciones.

Antes de cada una de las cinco sesiones, quienes participaron accedieron a una síntesis de un caso de transformación, aportado por cuatro invitados a partir de su experiencia en los tópicos elegidos:

- Transformación organizacional
- Equipos, sinergia y liderazgo
- Procesos y rutinas
- Cultura y marca empleadora

Cada sesión se dividió en tres etapas:

1. Las personas participantes interactuaron con quienes expusieron.
2. Se generó un espacio de diálogo a partir de los aprendizajes surgidos de cada caso tratado.
3. Quienes participaban se dividieron en grupos para definir una lista de orientaciones, riesgos e ideas creativas en torno de cada tópico y a modo de conclusiones de las etapas 1 y 2.

Introducción metodológica

Con el material generado por los grupos, un equipo redactor editó luego el contenido que ahora se vuelca en este resumen y que propone caminos de acción para cada uno de los cuatro pilares. Hay conceptos que pueden sonar reiterativos, pero fueron incluidos porque surgieron coincidentemente en las diferentes sesiones.

Como aprendizajes del proceso de trabajo del Laboratorio, podemos señalar:

- No hay aprendizaje más potente que aquel que surge de la experiencia de quienes son colegas.
- Más allá del “qué” de la transformación, los desafíos son los “cómo” de la gestión.
- Las mejores ideas surgen de una buena y potente conversación con otros que están o estuvieron en el mismo lugar.
- A la experiencia ajena, en el compartir, se la puede adecuar a la singularidad de cada Redacción.
- En la gestión de la transformación, hay un axioma clave: decir las cosas siete veces de siete formas distintas, hasta que a cada uno le “caiga la ficha”.

Bernardo Blejmar

Transformación digital

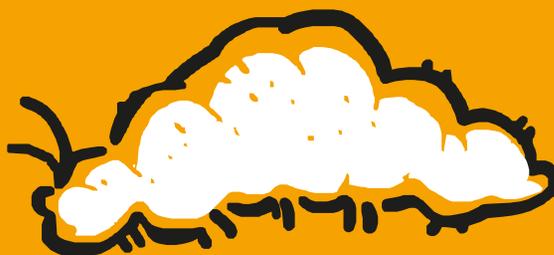
Equipo

Oradora invitada

Andrea Miranda,
editora General de El Debate,
México.

Equipo redactor

Lía Masjoan, Ezequiel Franco
y **Juan Simo.**



Orientaciones

Orientar el cambio

Es fundamental que se marquen pautas claras que puedan ayudar a transitar con mayor éxito el proceso de transformación digital.

Siempre con un plan

Debe existir siempre un plan, que sea transversal e involucre a toda la Redacción, que defina con claridad la misión, los objetivos y las metas. Y que todos lo conozcan y lo tengan claro.

Liderazgo y confianza

Es necesario contar con líderes fuertes, que marquen el camino y generen confianza. Pero que a la vez confíen en sus equipos de trabajo. De este modo, se podrá acompañar el proceso de transformación con la inversión que requiere.

De menor a mayor.

Pensar en ciclos y en proyectos que introduzcan cambios pequeños y que vayan creciendo exponencialmente. No implementar todo a la vez.

Potenciar talentos

Aprovechar y sumar la diversidad de perfiles para crear equipos interdisciplinarios, incluso a quienes no son del mismo nicho periodístico ni forman parte de la cultura del medio. Hay talentos dentro de la Redacción que no son percibidos ni reconocidos y puede ser muy valioso revalorizar.

Más allá de lo local

Que lo local no limite la estrategia para captar nuevas audiencias, sino que la amplíe. El mundo digital no tiene límites; no los pongamos nosotros. Que la ambición sea siempre el impulso para el cambio y el crecimiento.

Precauciones

“Mindset” del pasado

Una de las alertas que deben tenerse en cuenta para abordar los procesos de transformación es evitar prácticas del pasado, que vienen de la industria editorial del papel. Evitar la dependencia de las culturas y estructuras tradicionales, para poder pensar desde el inicio con un *mindset* (mentalidad) digital.

Hacemos periodismo

No debe perderse nunca el foco ubicado en que somos una industria que se dedica al periodismo. Ese es nuestro producto, el que dominamos y sobre el que tenemos conocimiento. No somos empresas de otros rubros.

Todos los perfiles

Las redacciones no sólo están hechas de redactores y editores. Es clave no descuidar otros perfiles clave para el desarrollo de la transformación: diseñadores, fotógrafos, comerciales, etc., que siempre pueden tener ideas para aportar y acompañar el proceso de cambio.

El buen fracaso

Los fracasos suelen desalentar y dar por terminados ciertos procesos. Por tal motivo, los fracasos no deben tomarse como definitivos. Deben pensarse como aprendizajes y correcciones, para volver a intentar o probar nuevas estrategias. Ya sabemos que en aquellas en las que se fracasó no se puede confiar, pero siempre hay otro camino.

Enemigo interno

Existen agentes internos reacios al cambio, que obstaculizan los procesos. Es necesario no detenerse ante estas interrupciones y saber qué hacer con ellos, buscarles alternativas o espacios donde puedan desarrollarse sin interferir en la dinámica de la transformación.

Retener talentos

La formación de recursos especializados puede verse complicada por ofertas laborales externas que vienen en busca de talentos, a quienes les ofrecen otras gratificaciones que la empresa no logra satisfacer. Por tal motivo, es clave alentar los sentidos de compromiso y de pertenencia (entre otras estrategias), para mitigar sus migraciones.

Ideas creativas

Perfiles impensados

Incorporar perfiles ajenos a los habituales de una Redacción tradicional. Incluso pensar la organización desde cero y reinventar perfiles.



INCORPORAR
PERFILES AJENOS
A LOS HABITUALES
DE UNA REDACCIÓN
TRADICIONAL

REINVENTAR
PERFILES



Ideas creativas

Tomar referencias de otras industrias

¿Cómo trabajan los equipos y cómo desarrollan sus productos en otros rubros? Podemos hacer un *benchmarking* de prácticas y aplicarlas y experimentar.

BENCHMARKING
DE PRÁCTICAS



Juventud y experiencia

¿Y si damos libertad al personal joven para que encare proyectos de transformación, consultando a personas con más experiencia?



PROYECTOS
CONCRETOS

Hobbies y propósitos

Podemos considerar vocaciones y *hobbies* de periodistas y colaboradores como parte de los activos de las organizaciones, y vincular ese talento con proyectos concretos. Muchas veces no hay que salir a buscar el talento sino que este ya está, pero es necesario ponerlo en el lugar que corresponde.

Equipos, sinergias y liderazgos

Equipo

Oradora invitada

Thaís Rücker,
coordinadora de Contenido Digital
del Grupo RBS, Brasil.

Equipo redactor

**Magalí Suárez, Federico Cioni
y Federico Aringoli.**



Orientaciones

Metas claras

Definir metas claras, precisas, de corto plazo, que incorporen el concepto de velocidad en los procesos y permitan la prueba y el error. Estas metas surgirán del día a día, de las necesidades diarias, pero delineadas por un grupo interdisciplinario y diverso, capaz de liderar el cumplimiento de estas a través de la metodología que mejor se adapte al medio, a la Redacción, involucrando a todos los actores que se considere necesarios.

La interdisciplinaria como regla

El trabajo interdisciplinario conlleva el desafío de superar las visiones fragmentadas y asumir una posición más radical para alcanzar las metas u objetivos. La interdisciplinaria fomenta la creatividad, favorece los procesos de cambio continuos, da mayor integridad de lo diverso y contribuye a definir planes de trabajo más efectivos.

Acostumbrarse al cambio

Pensar, testear, repensar, cambiar. La apertura para la experimentación es fundamental. Si en el equipo hay apertura al cambio, las ideas fluyen. Este ambiente es ideal no sólo para alcanzar las metas planteadas, sino también para el desarrollo de talentos, personas, productos y procesos.

Capacitar de manera constante

Tener y entender las metas establecidas, los objetivos concretos del proceso de cambio, permitirá detectar brechas o necesidades. Cuando se presenta un nuevo modelo de trabajo, habrá personas que se apunten rápido, otras que sigan a las demás y otras que no saben cómo hacerlo. A esas personas hay que tomarlas de la mano y capacitarlas. La capacitación interna debe ser un eje transversal a los procesos de transformación. En la medida que una persona se prepara en distintos aspectos, aprende a conocer mejor la realidad y eso es útil para todos los sectores.

Precauciones

El trabajo de cambio debe involucrar a todos, o no será

La transformación no puede ser llevada adelante por una única persona. Si desde el principio no se involucra a distintos actores, el trabajo corre el riesgo de no poder ser realizado. Quién hace qué, cómo y para qué: entenderlo significa reconocer a quienes integran el sistema, sus fortalezas y debilidades. Democratizar esta información permite, además, saber a quién recurrir ante situaciones que requieran respuesta inmediata.

Líderes, no jefes

Quienes lideran el proceso de transformación deben valorar y dar visibilidad a quienes integran el equipo, están dispuestos a sumarse y quieren involucrarse. Deben ser líderes receptivos y dispuestos a delegar autoridad y poder.

Orientarse al resultado, pero sin enamorarse de los productos

Las redacciones tienden a producir mucho sin fijarse en el resultado. Es necesario parar la pelota y mirar hacia atrás, medir todo y, fundamentalmente, contarse todo: lo positivo y lo negativo.

La nueva generación y su formación

Difícilmente encontremos un recurso 100% adaptado y formado para las nuevas tareas que buscamos realizar en la compañía y que demanda nuestra profesión (antes es válido también responderse para qué precisamos ese puesto: qué tarea realizará, quién será su responsable directo y qué libertad tendrá para desempeñarse). Creer que encontraremos al profesional ideal es una utopía.

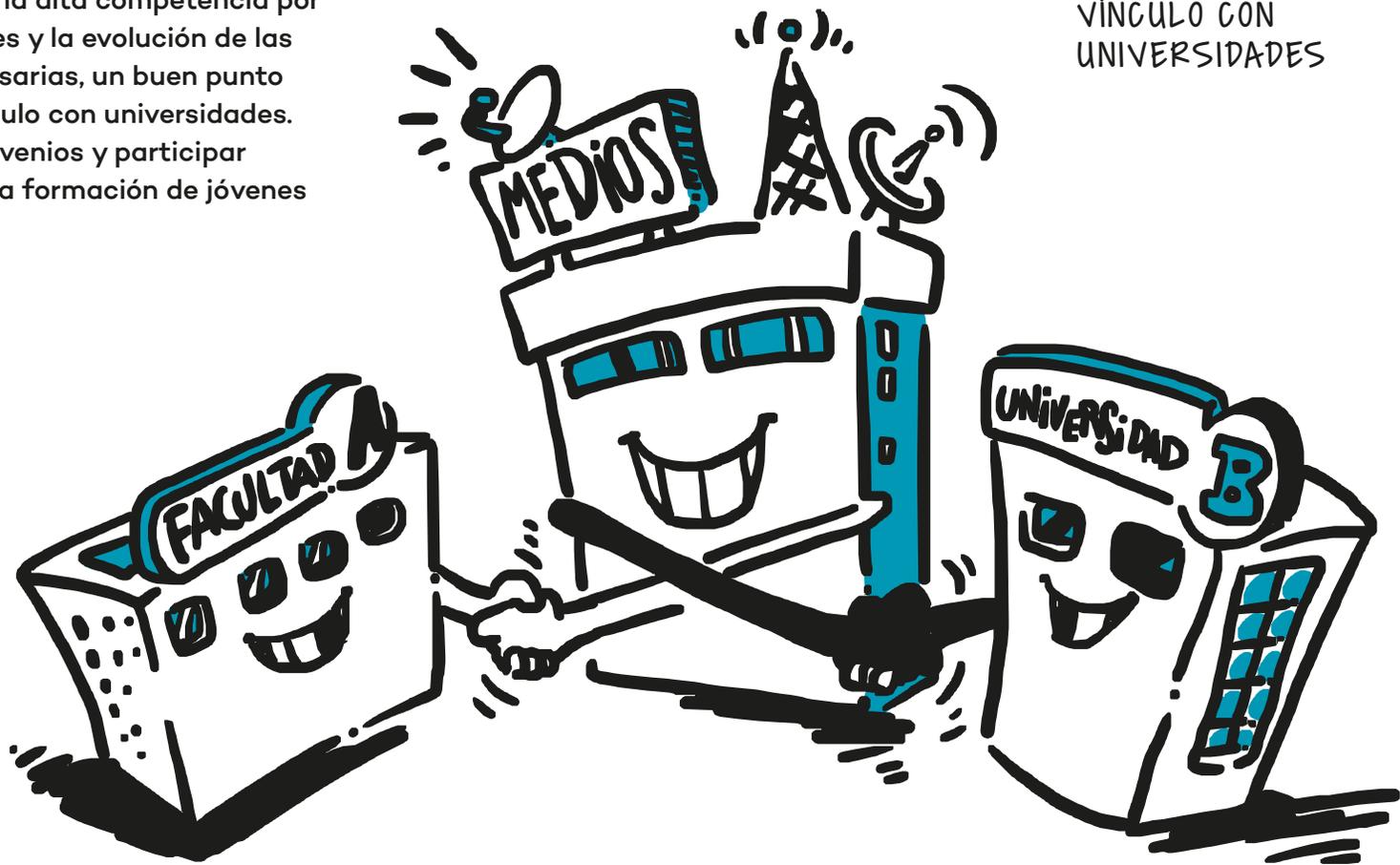
El “burnout” está a la vuelta de la esquina

Quienes tienen a su cargo la tarea de “evangelizar” y liderar los cambios en la organización pueden desmotivarse rápidamente al no ver cambios, en especial cuando se debe atender, además del proceso de cambio, el día a día operativo.

Ideas creativas

Asociaciones estratégicas

En función del déficit de talentos en el mercado laboral, la alta competencia por los nuevos perfiles y la evolución de las habilidades necesarias, un buen punto podría ser el vínculo con universidades. Implementar convenios y participar activamente en la formación de jóvenes profesionales.



VÍNCULO CON
UNIVERSIDADES

Ideas creativas

Capacitación “in house”

Incorporar la capacitación interna como una tarea específica, constante y visible. Para que todos puedan tener y utilizar las mismas herramientas y para desarrollar talentos. Este punto puede cohesionarse perfectamente con el anterior.

Sinergias de equipos

Para algunos puede sonar trillado, pero es clave el trabajo relacionado de los equipos. La aplicación de metodologías ágiles -o el *design thinking*- puede ser el vehículo para que los equipos de una compañía periodística comiencen a trabajar vinculados.

DESIGN
THINKING



Ideas creativas

¿Y si rotamos?

Qué pasaría si intercambiamos roles o tareas para empatizar con otro colega y sus rutinas. La propuesta busca mejorar los puntos de entendimiento en las rutinas diarias y profundizar en la comprensión de lo que el otro necesitaría para mejorar en equipo.

TAREAS PARA
EMPATIZAR CON
OTRO COLEGA Y SUS
RUTINAS



Procesos y rutinas

Equipo

Orador invitado

Ángel Sotera,
jefe de Producto de Infobae,
Argentina.

Equipo redactor

Pablo Hamada
y **Leo Rearte.**



Orientaciones

Ser agnósticos de la plataforma

Es necesario romper no sólo con lógicas de trabajo basadas en una sola plataforma, como en el caso del papel, sino también con las agendas a las que estábamos acostumbrados. A partir de ello, pueden pensarse nuevos flujos, dinámicas, horarios y hasta roles. Algunos medios terminaron con las reuniones en la tarde y las convirtieron en instancias de revisión digital. Algunos acabaron con las reuniones de tapa.

El ritmo de las audiencias digitales marca los tiempos de las rutinas. Por eso muchos medios tienen sus primeras planificaciones más temprano. Se identifican esos picos de consumo para tener una buena oferta de contenidos.

Tecnología y métricas al servicio de la rutina

Tenemos que explorar las herramientas que nos ayuden a agilizar las tareas. Se piensa en soluciones para equipos que les faciliten las tareas de gestión y producción, pero también que ayuden a jerarquizar procesos. Tenemos que ser ágiles y flexibles, pero no anárquicos.

La tecnología ayuda a igualar y los dispositivos son cada vez más accesibles; por eso facilitan procesos y achican la brecha.

Tenemos que buscar herramientas que nos ayuden a fortalecer e innovar en el vínculo interno entre redactores y editores.

Consideremos que las métricas no nos dicen nada si no hacemos un uso inteligente de ellas. Hay métricas para cada nivel de toma de decisiones.

Lo que nos está dejando la pandemia

La pandemia aceleró todo: las rutinas, las decisiones, el cambio de mindset. Si la crisis ya nos demandaba respuestas, ahora aprendimos que el cambio tiene que ser rápido. Podemos aprender de los errores, pero los errores también cuestan. Cada medio tiene sus propias demandas y desafíos, pero estamos aprendiendo que tenemos muchos puntos en común, sobre todo como medios del interior.

En el proceso de redefinición, el trabajo con Recursos Humanos es crucial. El cambio es principalmente humano, y humanas serán las barreras y las satisfacciones. El trabajo remoto nos demanda nuevas tareas y también dispositivos que aún estamos explorando.

Orientaciones

Decisiones sobre el contenido

Más allá de las métricas, tenemos que centrarnos en la importancia del contenido. Debatirlo, analizar cómo lo vamos a producir y cómo lo vamos a distribuir. Roles como el de productor o coordinador adquieren nuevas formas. Comenzamos a pensar en la idea de que somos productores de contenidos; es lo que sabemos hacer y necesitamos ampliar nuestra visión sobre esta tarea.

Los medios que están creciendo tienen una amplitud de enfoques pensados en las audiencias, y las personas más jóvenes destacan estas propuestas más abiertas.

Es una tarea difícil, pero tenemos que encontrar nuevos perfiles para enriquecer nuestro contenido. Al mismo tiempo, tenemos que equilibrar entre la frescura del personal más nuevo y la solidez que puedan tener algunas firmas. Quizás una solución pueda ser definir vínculos laborales no permanentes.

Las reuniones tienen que servir para evaluar y definir. Por ejemplo, la apuesta por temas, el contenido premium, establecer *deadlines*, los enfoques. ¿Cuál será la apuesta por el *breaking news*? ¿Dónde estará lo interpretativo? ¿Qué le daremos a nuestra audiencia para que reconozca el valor de nuestro producto?

Abrirnos hacia nuevos perfiles y a estar inquietos

La incorporación de gente joven es un gran desafío. Tenemos que tener bien en claro qué tipo de perfiles necesitamos y cómo los motivaremos. De nuevo, aquí el trabajo con RRHH es fundamental, porque necesitamos una inversión grande en capacitación. Estas incorporaciones pueden disparar procesos de mentoría dentro de las redacciones y nuevos roles, como por ejemplo el de capacitadores internos.

Precauciones

Que la calidad esté en todas las plataformas

No tenemos que dejar atrás el papel, tenemos que avanzar en las otras plataformas. En este sentido, debemos focalizar en la calidad en todas ellas. Para ello, necesitamos trasladar la revisión crítica en todos los focos que nos demanda la audiencia.

Atentos al modelo de negocio

Las rutinas y los procesos deben responder a cada modelo de negocio. En los casos de modelos con notas premium, vimos cómo la determinación de dichos contenidos se transformó en tema de debate y análisis de las reuniones. El modelo impacta también en las métricas diarias, mensuales, en los KPI de los equipos.

No todo es “atadura”

Un proceso de cambio no significa tirar todo por la borda. Los medios tenemos capitales que, aunque sean ataduras del pasado, tal vez son valorados por las audiencias. En todo caso, estas instancias deben servir para analizarlos, resignificarlos y, si tienen valor, darles mucha más preponderancia. Lo mismo podemos pensar en términos de personas. El desafío es hacer un “trabajo quirúrgico”, que rescate la experiencia, la tradición y el valor del pasado.

Luchemos contra la anarquía y los enviones

Las herramientas y las nuevas dinámicas nos tienen que ayudar a combatir la anarquía. La determinación de prioridades es urgente.

Tengamos cuidado también a la hora de contratar gente sin saber bien para qué la queremos. Es fundamental que tengan un foco de transformación desde el primer día. El desgano mata iniciativas y las relaciones son elásticas. “Si dejamos de tirar, todo vuelve a su lugar original”.

Respecto de las tecnologías, debemos tener paciencia para explorarlas y entender su incorporación. Cuidado con escudarnos en la carencia de la tecnología para no producir.

Ideas creativas

Redefinamos los roles

Si acordamos no atarnos a una sola plataforma, entonces también podemos pensar nuevamente nuestros roles. Podemos cambiarlos, conocer otros equipos de trabajo, otros contenidos, desafiarnos como coordinadores y como miembros del equipo a quienes también se nos demanda.

¿Qué pasa si desaparecen cargos tradicionales del papel, como el jefe de Redacción? ¿Cuáles son los cargos o roles que deberían aparecer y, como coordinadores, deberíamos fortalecer?

¿Qué pasa si ampliamos el abordaje de los temas que trabajamos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Es una cuestión de recursos? ¿Cómo lo trabajamos desde lo editorial?

¿Y si nos animamos a usar herramientas tecnológicas que aún no conocemos? ¿Cuánto tiempo es suficiente para establecer una rutina? ¿Qué procesos deberían fortalecerse?

PENSAR
NUEVAMENTE
NUESTROS
ROLES



Cultura y marca empleadora

Equipo

Oradora invitada

Martha Ortiz,
directora de El Colombiano,
Colombia.

Equipo redactor

**Yamile González, Bárbara Read,
Damián Schwarzstein
y Andrés Iaconis.**



Orientaciones

Irradiar el cambio cultural

Buscar mecanismos para irradiar la cultura de la transformación. Hay gente que lidera el cambio, pero no siempre sucede que salen de la burbuja. Es importante la responsabilidad, como líderes, de ser visionarios y tener capacidad de riesgo. Se da a través de un pequeño núcleo para trabajar y testear las diferentes áreas del medio evaluando metodologías, analizando equipos, tomando decisiones. No debemos demorar la toma de decisiones; hay que actuar con velocidad y no dejar de hacer, asumiendo riesgos: la verdadera creatividad es con obstáculos.

El compromiso no debe ser unilateral

Hay que democratizar las ideas fuerza. No responsabilizar solo a quienes no tienen ganas ni actitud.

Cultura del cambio omnipresente

Instalar la cultura del cambio como un vector institucional que atraviese a la compañía, que se valore hacia adentro y hacia afuera.

Evaluación para la toma de decisiones

Generar un sistema de evaluación del personal y tomar decisiones desde una mirada integral, para generar las condiciones para integrarse o no. No dejarlo asociado a una cuestión financiera o de recursos humanos, sino estratégica.

Audiencias en el centro

Colocar a las audiencias en el centro de la escena: integrar a los actores en el proceso de transformación y al eco que resuena de nuestras audiencias. Poner en el centro la escucha y abandonar los narcisismos.

Precauciones

Dificultades para irradiar el cambio: los equipos se terminan cerrando

Son muchas las causas por las que sucede: falta de claridad, la costumbre de una cultura vieja de trabajo que cuesta derribar. Muchos medios digitales arrastran los vicios de los medios de papel.

Entender las diferencias culturales

Venimos de culturas de trabajo marcadas por un tono laboral diferente. La nueva cultura de trabajo es joven y cuesta imponerla dentro de una tradición laboral con otros tiempos, casi analógicos; incluso en medios digitales.

No forzar procesos

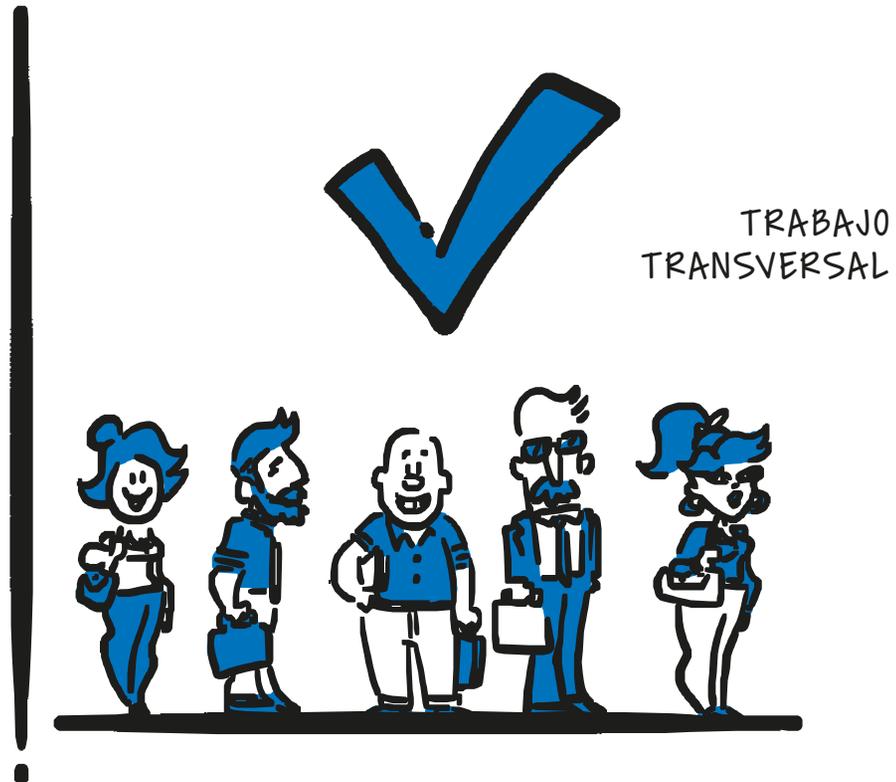
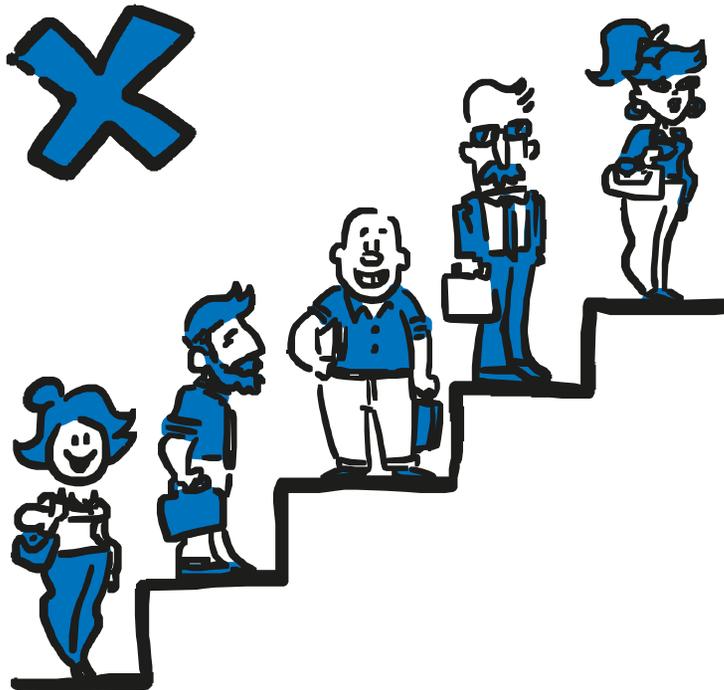
Cuando se empieza a implementar el cambio cultural, hay que entenderlo como un proceso paulatino. Roles y responsabilidad de empresa: jefes que no crean, un equipo que no sabe comunicar, el resto que no responde. Implica tener charlas incómodas, reconocer errores y cuáles son las faltas a enmendar. Cuando nos negamos a reconocer errores, nos negamos al proceso de transformación. No podemos ni hacer el diagnóstico. Ser coherentes y autocríticos, sincerar la conversación.

Ideas creativas

Laboratorio de innovación

Instalar un laboratorio de innovación en la Redacción para que funcione como un elemento disruptor y un dispositivo necesario para llevar adelante el cambio, principalmente

por sus características: trabajo transversal, proyectos de acuerdo a metas, interdisciplinariedad.



Anexo

Aportes de las oradoras invitadas

Cambio siempre se escribe en presente

Por *Martha Ortiz*

“El mundo cambió” es una oración equivocada. “El mundo cambia” es la afirmación correcta. El cambio es una constante. Y este, como consecuencia de la tecnología, está incrementando exponencialmente sus efectos en magnitud y velocidad en todas las facetas de la sociedad. Cuando se acepta esta realidad, las empresas y los equipos se concientizan de sus retos, se alerta la curiosidad, se foguea el talento y se abre el camino para la creatividad. Se sabe dónde está el norte, pero el camino no es uno: son caminos.

La innovación como eslogan es peligrosa. La innovación como cultura es el secreto para conquistar futuros (así, en plural).

Si aceptamos entonces el cambio como el entorno constante que albergan nuestras compañías, también debemos reconocer, escuchar y enamorarnos del cambio en nuestros clientes y la transformación que ello implica en nuestros servicios y productos. Las empresas relevantes son aquellas que trabajan obsesivamente para sus clientes, por encima de los vaivenes de accionistas y directivos.

¿Cómo no perderse cuando se decide vivir en lo inestable? Debe existir un punto fijo, esencial e intacto: la filosofía y el sentido de propósito. El para qué.

Eric Almquist, entre otros, propone una nueva pirámide de valores en Harvard Business Review, donde explica que los productos y servicios por medio de valores fundamentales resuelven cuatro tipos de necesidades en la clientela: funcionales (*functional*), emocionales (*emotional*), reveladoras (*life changing*) y cívicas (*social impact*). ¿Estamos materializando nuestro para qué conectados con la audiencia desde sus valores?

Cuatro lecciones aprendidas

Para la preparación de cada encuentro, se pidió a quienes expusieron que sintetizaran cuatro lecciones de sus experiencias de transformación.

Andrea Miranda

1. La organización de los equipos de trabajo y los métodos son claves para lograr una transformación.
2. El fracaso no nos hace fracasados, sino cada vez mejores, siempre que nos levantemos.
3. Pese a tener una presencia nacional y fuera de México, tenemos una región que nos necesita.
4. El liderazgo de cada proyecto y la comunicación con los equipos es clave para transformarse.

Thais Rücker

1. No hay transformación digital sin personas; las personas son el motor principal. Necesitan estar 100% alineadas con la estrategia y capacitadas para actuar

en una nueva perspectiva. Es necesario garantizar la valorización del equipo digital, con profesionales capaces de ser los motores de la transformación.

2. Para realizar la transformación, es necesario innovar en procesos e implementar nuevas metodologías de trabajo. En nuestro caso, apostamos por la metodología ágil, creando equipos autónomos para la toma de decisiones y equipos multifuncionales.
3. La Redacción necesita estar cerca de la estrategia del negocio digital. La Redacción debe comprender su papel para contribuir con las metas del negocio. Esto pasa por la claridad de la estrategia y de los objetivos de la empresa, y por KPI (indicadores clave del negocio) que conecten los resultados del contenido con las necesidades del negocio.
4. Centrarse en el usuario. Monitorear los datos en diferentes *timings*, para la toma de decisiones y planificación a partir del consumo de la audiencia, aplicar encuestas de percepción para construir nuevos contenidos, productos y coberturas. Acercar e incluir al público en la producción de contenidos basados en conceptos de *Engagement Journalism* y gestión de comunidades.

Martha Ortiz

- 1.** La innovación hecha en casa es más difícil, pero es más contundente en el tiempo. Se observan importantes diferencias entre el ejercicio de 2012 y el de 2021. Cuando pasa la emoción de los cambios, sólo queda la argumentación para dar fuerza a la transformación y neutralizar los malos hábitos y líderes negativos. Si hay consultoras invitadas, el trabajo con estas debe ser acogido con apertura como complemento, pero no con silencios sumisos. El desacuerdo es una gran herramienta para encontrar las certezas. Al final, es en la implementación del “Power Point” en los retos diarios donde se dan las verdaderas conversaciones estratégicas.
- 2.** Se requiere una junta directiva comprometida con la transformación, lo cual es una realidad afortunada para nuestro caso. Sin líderes visionarios, es un gran desgaste o imposible lograr un cambio.
- 3.** Nada ni nadie espera. Iniciamos el proceso de transformación y aparece una pandemia. ¡Plop! Con ella llegan la incertidumbre, el trabajo remoto y virtual, los enfermos... la crisis económica... en fin... ¿la reacción? ¡Seguimos! Detenerse no es una opción.
- 4.** Son demasiadas las posibilidades de la industria; se requiere foco en la estrategia, en cada líder y equipo.

ADEPA

www.adepa.org.ar