

INVESTIGACIÓN

<http://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e670>

Recibido: 21/09/2020 --- Aceptado: 28/01/2021 --- Publicado: 12/05/2021

LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LOS MEDIOS AUDIOVISUALES ANTE LA IMPLANTACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN SOCIAL

RESISTANCE TO CHANGE IN THE AUDIOVISUAL MEDIA BEFORE THE IMPLEMENTATION OF THE NEW INFORMATION AND SOCIAL COMMUNICATION TECHNOLOGIES

  **José Francisco Díaz Cuesta.** Universidad Complutense de Madrid. España.
jose.diaz@ucm.es

Cómo citar el artículo:

Díaz Cuesta, J. F. (2021). La resistencia al cambio en los medios audiovisuales ante la implantación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Social. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 39-55.
<http://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e670>

RESUMEN

Objetivo: Es responsabilidad de los medios, como servicio público, adaptarse a la realidad tecnológica multimedia, para seguir desempeñando con eficacia su labor informativa. Sin embargo, cualquier proceso de cambio en una organización, implica una resistencia inicial y un proceso de adaptación de los profesionales. Analizamos el proceso de resistencia al cambio, sus causas, consecuencias y posibles estrategias de prevención, a través de situaciones reales en un medio audiovisual (RTVE).

Metodología: Revisión bibliográfica sistemática de la literatura sobre la resistencia al cambio en los medios ante la introducción de nuevas tecnologías y de la experiencia publicada sobre tres escenarios: digitalización de Informativos, Redacción Digital Centralizada en los centros territoriales y efectos de la pandemia COVID-19. **Discusión-Resultados:** Se exponen mecanismos implicados en la resistencia al cambio, como ciertas características de los profesionales (trayectoria profesional, experiencia con nuevas tecnologías) y del proceso (cambios de rol que implican salir de la zona de confort del profesional). Se presentan los mecanismos de oposición al cambio (huelgas, rechazo encubierto) y las estrategias preventivas que resultaron eficaces (implicación de los profesionales en el diseño del proceso, eficacia de los dinamizadores o refuerzos positivos en la forma de incentivos).

Conclusiones: La profesionalidad y veteranía de la plantilla pudo haber contribuido al rechazo al cambio, aunque ha garantizado el implantarlo con escasa conflictividad. Como estrategias eficaces para superar la resistencia se presentan los refuerzos positivos, la implicación en el diseño de los profesionales y el aumento de la comunicación bidireccional fundamentada en las propias tecnologías (redes sociales).

PALABRAS CLAVE: TICS - medios audiovisuales - resistencia al cambio – redactores – pandemia – Informativos - digitalización.

ABSTRACT

Objective: It is the responsibility of the media, as a public service, to adapt to the multimedia technological reality, in order to continue to carry out their informative work effectively. However, any process of change in an organization implies an initial resistance and a process of adaptation by the professionals. We analyze the process of resistance to change, its causes, consequences and possible prevention strategies, through real situations in an audiovisual media (RTVE). **Methodology:** Systematic bibliographic review of the literature on resistance to change in the media in the face of the introduction of new technologies and the experience published on three scenarios: A new Digitalized and Centrally-accessible Information in territorial centers and effects of the COVID-19 pandemic. **Discussion-Results:** Mechanisms involved in resistance to change are exposed, such as certain characteristics of the professionals (professional career, experience with new technologies) and of the process (role changes out of the professional's comfort zone). The mechanisms of opposition to change (strikes, disguised rejection) and the preventive strategies that were effective (involvement of professionals in the design of the process, effectiveness of facilitators or positive reinforcements in the form of incentives) are presented. **Conclusions:** The professionalism and seniority of the staff could have contributed to the rejection of the change, although it has guaranteed to implement it with little conflict. As effective strategies to overcome resistance, positive reinforcement, involvement in the design of professionals and the increase in two-way communication based on the technologies themselves (social networks) are presented.

KEY WORDS: ICT - audiovisual media - resistance to change – editors – pandemic – News - digitization.

A RESISTÊNCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO À MUDANÇA PERANTE A IMPLANTAÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E A COMUNICAÇÃO SOCIAL

RESUMO:

Objetivo: É responsabilidade dos meios de comunicação, como forma de serviço público, se adaptar a realidade tecnológica multimídia, para continuar desempenhando com eficácia seu trabalho informativo. Porém, qualquer processo de mudança nas organizações, implica uma resistência inicial e um processo de adaptação das consequências e possíveis estratégias de prevenção, através de situações reais em um meio de comunicação (RTVE).

Metodologia: Revisão bibliográfica sistemática da literatura sobre a resistência às mudanças nos meios de comunicação perante a introdução de novas tecnologias e

da experiência publicada sobre três cenários: digitalização de Informativos, Redação Digital Centralizada nos centros territoriais e efeitos da pandemia COVID-19.

Discussão-Resultados: São expostos resultados sobre mecanismos envolvidos na resistência às mudanças, assim como algumas características dos profissionais (trajetória profissional, experiência com novas tecnologias) e do processo (mudanças da função que impliquem sair da zona de conforto do profissional). Se apresentam os mecanismos de oposição às mudanças (greve, rejeição encoberta) e as estratégias preventivas que foram efetivas (implicação dos profissionais na esquematização do processo, eficácia dos dinamizadores ou reforços positivos na forma de incentivos).

Conclusões: O profissionalismo e a quantidade de anos na função do time pode ter contribuído com a rejeição às mudanças, embora tenha garantido implantá-lo com poucos conflitos. Algumas das estratégias eficazes para superar a resistência temos os reforços positivos, a participação na criação dos profissionais e o aumento da comunicação bidirecional fundamentada nas próprias tecnologias (redes sociais).

PALAVRAS CHAVE: TICS - meios de comunicação - resistência às mudanças – redatores – pandemia – Informativos - digitalização.

1. INTRODUCCIÓN

Es responsabilidad de los medios audiovisuales, y muy especialmente de aquellos con un marcado carácter de servicio público, como la corporación Radio Televisión Española (RTVE), el adaptarse de forma continua a la nueva realidad tecnológica multimedia, para poder seguir desempeñando con rigor y eficacia su labor informativa.

Sin embargo, como en cualquier proceso de cambio que tiene lugar en una organización empresarial o institución, el proceso de adaptación de los profesionales a dicho cambio puede resultar un camino no exento de obstáculos y dificultades.

Para estudiar desde una perspectiva práctica los fenómenos de resistencia al cambio relacionados con la implantación de Tecnologías de la Información y la Comunicación Social (TICS) en los medios audiovisuales, y a lo largo de este artículo, se van a exponer tres situaciones reales. Estos ejemplos han sucedido en la corporación RTVE a lo largo de los últimos 15 años en relación con la implantación de nuevas tecnologías y a través de los mismos se analizará el efecto de la resistencia al cambio organizacional. Estas tres situaciones o escenarios de cambio han sido los siguientes:

- El paso a la digitalización de los Informativos en la Redacción de Torrespaña durante los años 2006 y 2007.
- El proceso de implantación de la Redacción Digital Centralizada en la red de Centros Territoriales de RTVE a lo largo de los años 2014 a 2019.
- El paso al teletrabajo en el conjunto de la corporación por motivo de la pandemia COVID-19 en el año 2020.

Con el hilo conductor de estos ejemplos se pasará a continuación a analizar de forma genérica, y asimismo referenciada a los anteriores, los principales aspectos implicados, tanto en la génesis, como en la solución o atenuación de efectos de la resistencia al cambio en medios audiovisuales frente a la implantación de TICS.

1.1. El paso a la digitalización de los Informativos en la Redacción de Torrespaña durante los años 2006-2007.

La llegada de la digitalización a la Redacción de Informativos de RTVE fue un hecho inevitable como herramienta facilitadora en el proceso de elaboración de noticias. Básicamente el paso a la digitalización en los Informativos implicó que los redactores comenzasen a editar por sí mismos sus propias noticias de una forma básica y sin necesidad del apoyo de un montador u operador de video. Esto aplica, aún hoy en día, a la mayor parte de la información, pues solo un pequeño grupo de piezas precisan de una edición de video más detallada y por ello continúan en mano de los operadores profesionales (RTVE, memoria 2007).

A pesar de que este cambio no tuvo repercusión alguna en el número de plantilla, sí que presentó un importante rechazo por el grueso de los redactores, que se mostraron reacios a asumir los nuevos roles. Se trataba de una plantilla con una media de edad elevada y poca experiencia con los entornos digitales. Este rechazo fue manifestado a través de la acción sindical, teniendo lugar dos huelgas y varios paros parciales y viéndose obligado el Director de Informativos, en aquella fecha Fran Llorente, a llevar a cabo un largo proceso de negociación con los sindicatos hasta conseguir que el cambio se implantase de manera definitiva.

Por el contrario, las cadenas privadas que nacieron por aquel entonces, como la Sexta, actualmente del grupo Atresmedia, que fue inaugurada el 25 de noviembre de 2005 o Cuatro, actualmente miembro del grupo Mediaset y nacida el 7 de noviembre de 2005, ya utilizaron la digitalización de Informativos desde su inicio, y, por lo tanto, no tuvieron que enfrentarse a una resistencia al cambio en este sentido. Además, sus plantillas, formadas por personal más joven y por ello más familiarizado con los entornos digitales, asumieron sin conflicto esta nueva forma de trabajar.

1.2. El proceso de implantación de la Redacción Digital Centralizada (RDC) en la red de Centros Territoriales (CCTT) de RTVE durante 2014-2019

La implantación de la RDC supuso la digitalización de los Informativos en la red de CCTT de RTVE, los cuales, en aquel momento, estaban en su mayor parte todavía trabajando de forma analógica. Este proceso afectó a los profesionales de 76 unidades, entre CCTT y Unidades Informativas y a un número significativo de trabajadores en un número aproximado en torno a unas mil personas. Un estudio de producción propia (Díaz Cuesta, 2018) analizó con detalle el desarrollo de este proceso de implantación y evaluó la resistencia al cambio entre los trabajadores afectados. Los datos fueron obtenidos mediante una encuesta online con 35 preguntas que fue remitida a todos los trabajadores y contestada por aproximadamente una cuarta parte de los profesionales a los que fue remitida la

encuesta. Parte de los datos de este estudio se obtuvo también de entrevistas individualizadas a los gestores de dichos centros.

El estudio citado analizó a su vez el proceso de implantación de la RDC con datos objetivos, detectando una serie de hechos en el curso de su implantación que también pudieron tener influencia en la resistencia al cambio observada, tanto de una manera positiva como negativa y que serán presentados en la parte de análisis de este trabajo.

De los resultados de la encuesta online se deduce que, en general, el uso de las nuevas herramientas de edición digital, al facilitar la autonomía del profesional en sus tareas, resultaron bien aceptadas por los redactores. Si bien estos mismos redactores refirieron que temían que la nueva forma de trabajar podría restarles en un principio, por falta de experiencia, tiempo suficiente para dedicarse a tareas más directamente vinculadas a su actividad periodística como la redacción de las noticias y el contraste de fuentes. Los redactores se mostraron plenamente conscientes de su nuevo rol multifuncional adquirido con la RDC y este rol polivalente les generaba, como se ha mencionado, un grado variable de satisfacción e incertidumbre sobre su influencia en el rol tradicional del redactor. El grado de satisfacción con la implantación de la RDC en los CCTT fue mayor entre los directivos entrevistados que entre los profesionales encuestados. En relación con este hecho, ya se puede adelantar un concepto que posteriormente se expondrá, el de que la implicación del profesional en la organización del cambio parece facilitar la adaptación al mismo. Con datos objetivos obtenidos en el estudio citado (Díaz Cuesta, 2018) el volumen de producción de documentos audiovisuales por parte de los CCTT de CRTVE se incrementó tras la implantación de la RDC, tanto en la producción para la emisión nacional como regional, lo cual demuestra una mayor operatividad ligada a dicho cambio.

1.3. El paso al teletrabajo en toda la corporación por motivo de la pandemia COVID-19 en el año 2020.

El 14 de marzo de 2020 se decretó en España el Estado de Alarma como medida para intentar frenar el avance de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 en nuestro país. Se potenció el teletrabajo en todas las instituciones públicas y privadas de nuestro país, lo cual implicó también a los trabajadores de RTVE, según se establece mediante Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo.

El paso al teletrabajo en RTVE implicó una adaptación tecnológica, fundamentalmente la adaptación de las conexiones vía Virtual Private Network (VPN) a los servidores de RTVE. La VPN es una tecnología de red de ordenadores que permite conectarse con un área local de forma segura. Esto permitió a cada trabajador desde su domicilio conectarse de forma remota para poder trabajar como si se encontrase físicamente en los espacios de RTVE. Dado el número de trabajadores afectados no existía dotación suficiente de ordenadores portátiles corporativos y hubo que instalar un programa de seguridad, FortiClient antivirus y spyware, a través del VPN, para permitir utilizar los ordenadores estacionarios de

RTVE. Estos ordenadores, fueron trasladados a los domicilios particulares de los trabajadores. La conexión a través de los ordenadores particulares no estuvo permitida para evitar brechas de seguridad, aunque sí se autorizó su uso para otras tareas (videoconferencia, redacción de noticias etc.). Un número de trabajadores limitado continuó realizando su trabajo de forma presencial. Los profesionales fueron agrupados en equipos definidos y separados en distintas sedes para reducir la posibilidad de contagio. Esto supuso adaptar espacios dentro de la corporación, tradicionalmente dedicados a otras tareas, como el Instituto RTVE dedicado a la formación, que actuó como sede de los informativos de radio. El grueso de trabajadores se adaptó a estas medidas de manera fácil, probablemente teniendo en cuenta la tensión del momento y el espíritu de solidaridad poblacional instaurado en los momentos más críticos de la pandemia, aunque esta adaptación no estuvo exenta de críticas. La mayoría de las cuales se centraron en el hecho de tener que utilizar sus dispositivos tecnológicos particulares (ordenador, teléfono, líneas ADSL, consumo de luz) para la ejecución de diferentes tareas.

2. OBJETIVOS

Tras presentar estos escenarios, vamos a dar paso a una reflexión sobre la resistencia al cambio organizacional en los medios, en relación con la implantación de nuevas tecnologías de la comunicación e información, mediante el análisis de las causas implicadas en la misma, así como las posibles medidas que pueden prevenirla o, una vez instaurada, atenuar sus efectos.

Con el hilo conductor de estos ejemplos se analizará de forma genérica, y asimismo referenciada a los anteriores, los principales aspectos implicados en la resistencia al cambio:

- Factores implicados en el origen y desarrollo de la resistencia al cambio.
- Factores implicados en su atenuación o prevención.

3. METODOLOGÍA

Se ha realizado una exhaustiva y sistemática revisión bibliográfica de la literatura reciente sobre la resistencia al cambio en las organizaciones, y dentro de ellas en los medios audiovisuales.

También se ha revisado la información publicada sobre tres situaciones de cambio tecnológico experimentadas en la corporación RTVE a lo largo de los últimos quince años. Estos tres escenarios han sido presentados en la introducción y corresponden a:

- Digitalización de Informativos (años 2006-2007).
- Implantación de la Redacción Digital Centralizada en los centros territoriales (2014-2019).
- Teletrabajo generalizado durante la pandemia COVID-19 (2020).

En la información analizada se han buscado los aspectos relacionados con la resistencia al cambio organizacional tanto en su origen y causas como en sus

posibles mecanismos de prevención. El análisis se ha realizado en el contexto de datos objetivos sobre estos procesos de cambio.

Los resultados son presentados en la forma de una redacción narrativa en la que se intercalan los hallazgos genéricos de la resistencia al cambio en las organizaciones en contraste con los resultados particulares de cada uno de los escenarios.

4. DISCUSIÓN

4.1. Fundamentos generales de la resistencia al cambio organizacional

Es importante, antes de analizar la resistencia al cambio en las organizaciones, intentar establecer en base a distintos estudios realizados al respecto, que es aquello que buscan los trabajadores en sus empleos. De acuerdo con Hersey, Blanchard y Johnson (Hersey y Blanchard, 2012), estos elementos de mayor a menor importancia serían:

- Reconocimiento por el trabajo desempeñado.
- Implicación y sentimiento de participación en los procesos.
- Recepción de empatía hacia sus problemas personales.
- Estabilidad laboral.
- Adecuada remuneración económica.
- Interés de las tareas desempeñadas.
- Promoción laboral.
- Lealtad por parte de los directivos.
- Óptimas condiciones laborales.
- Disciplina.

Existe documentada bibliografía sobre el impacto que los cambios organizacionales producen en el trabajador y como este efecto tiene repercusión en la operatividad de la empresa y en el éxito o fracaso del cambio establecido. Estos efectos han sido especialmente estudiados en la era digital, en entornos empresariales e instituciones de índole diversa, incluidos los medios audiovisuales como el que nos ocupa. Habitualmente el impacto sobre el profesional de los cambios organizacionales se traduce en un fenómeno de rechazo que ha sido descrito bajo el epígrafe de "resistencia al cambio".

A partir de los objetivos o deseos del trabajador mencionados ha sido establecido que, en un entorno de trabajo, los cambios más radicales, y que habitualmente conllevan rechazo inherente a los mismos o mayor resistencia, serían aquellos relacionados con el entorno físico, las condiciones de trabajo y los procedimientos.

En los escenarios descritos anteriormente vemos como esto es así. En la digitalización de Informativos de RTVE el principal rechazo fue al cambio de los procedimientos de trabajo de los redactores. En el proceso de la RDC en los CCTT los cambios afectaron también a dichos procesos de trabajo y, en ciertos casos, también al entorno físico a partir del establecimiento de nuevas sinergias de radio y televisión

con unificación de redacciones físicas. Por último, durante la pandemia, los cambios ante los que se generó resistencia fueron fundamentalmente del entorno de trabajo.

Como bien han señalado diversos autores, la resistencia al cambio se produce a nivel de los sujetos y de las organizaciones. Por lo tanto, está condicionado muy directamente por la personalidad de los sujetos implicados, la sociedad y el modo en que se realiza el cambio que se rechaza (Robbins, 2004) (Chiavenato, 2004). En nuestros ejemplos hemos presentado como la edad o familiaridad con la tecnología digital de los profesionales que sufren el cambio juega un papel importante, y en el último ejemplo como el momento social experimentado, situación global de pandemia podría facilitar la asimilación de los cambios.

La resistencia al cambio puede manifestarse por parte de los trabajadores mediante diferentes formas, de un modo abierto como huelgas, realización de trabajo de menor intensidad o calidad o incluso con un franco sabotaje (Young, 2000). O a su vez, de un modo encubierto, a través de un absentismo incrementado, del aumento de errores profesionales por falta de implicación y/o motivación, de demoras en la realización de actividades etc. En el primer ejemplo se mostraban formas de rechazo abiertas como huelgas o paros parciales y la importancia que juega en la adaptación al cambio la negociación sindical y la habilidad de los líderes para resolver el conflicto. Con respecto a otras formas de rechazo más encubiertas, se ha de comentar que constituyen una de las expresiones más negativas de la resistencia al cambio pues están derivadas de una falta de motivación y por tanto de compromiso por parte de los trabajadores con las nuevas tareas (Hellriegel, 1999) (Martínez, 2013). En los escenarios descritos estas formas de rechazo fueron minoritarias, dada la profesionalidad de los trabajadores de RTVE, pero han existido de forma puntual. Ninguna de las formas de oposición manifiestas logró en ninguno de los escenarios frenar la implantación del cambio.

La resistencia al cambio tiene su base en ocasiones en una relativa ignorancia sobre el proceso que se va a implantar por parte de los sujetos que lo rechazan. Esta ignorancia deriva, por una parte, de la falta de comunicación sobre el proyecto de cambio, si no se explica adecuadamente por parte de los ejecutores del cambio y/o equipos de Dirección en qué consiste y cuál será su impacto en los sujetos, será más difícil su aceptación. Por otra parte, el sujeto implicado puede tener visión exclusivamente parcial del cambio, es decir elaborar una visión negativa frente al mismo al valorar exclusivamente lo que el cambio implicará en su ámbito de influencia, como su grupo de trabajo o su actividad específica, sin valorar los beneficios globales del cambio para la empresa o institución.

Los sentimientos generados en los individuos que sufren el cambio suelen ser:

- Desacuerdo, basado como ya se ha comentado a veces en esquemas mentales cerrados o hábitos muy arraigados (Marshak, 2007).
- Incertidumbre ante los efectos del nuevo sistema.
- Pérdida de identidad o del marco de referencia que los individuos tenían previa al cambio. Los cambios que generan mayor resistencia son los que alteran de modo más significativo la dinámica previamente existente (Trader-

Leigh, 2002). Esto es aún más manifiesto si el cambio implica una pérdida de cuota de poder o status para el profesional (Gross, 2013).

- El miedo a tener que trabajar más con las nuevas actividades que surjan. Varios de estos aspectos han sido presentados en los escenarios descritos, fundamentalmente el miedo no tanto a trabajar más sino de un modo diferente que podría desviar al profesional de su marco de referencia o identidad. En los ejemplos presentados relacionados con el cambio digital, los profesionales presentaban una trayectoria de largo recorrido y se encontraban cómodos con una sistemática de trabajo en la que presentaban un adecuado rendimiento y con el cambio temían perder sus referentes.

Los sentimientos generados por el cambio, por analogía con un proceso de duelo han sido representados tradicionalmente de modo gráfico, tal y como puede apreciarse en la imagen 1, en varias etapas que son las siguientes (Kübler-Ross, 1971):

- Negación: se rechaza el cambio como mecanismo de defensa temporal, se asume que este no se está produciendo.
- Ira: en esta segunda etapa, no se puede continuar asumiendo la negación, es entonces cuando el sujeto se enfada con el cambio que está sucediendo y expresa un cierto sentimiento de injusticia ¿por qué me ha tocado a mí?.
- Negociación: en esta tercera etapa, el sujeto manifiesta sus quejas en privado o públicamente al proceso haciendo referencia a posibles atenuantes, si al menos se me hubiese consultado el cambio, se me hubiese compensado de algún modo etc.
- Depresión: la realidad del cambio ya es innegable, es una etapa de desaliento, donde el trabajador se cuestiona su propia competencia y autoestima. En esta etapa se reflexiona habitualmente sobre el proceso y es un paso previo a la aceptación del mismo.
- Aceptación del cambio. Tras el proceso de reflexión y maduración se llega a una aceptación del cambio. En ella el sujeto establece nuevos retos y objetivos dentro de su actividad profesional conformes a la nueva situación.

MODELO DE ELISABETH KÜBLER-ROSS | CURVA DEL CAMBIO

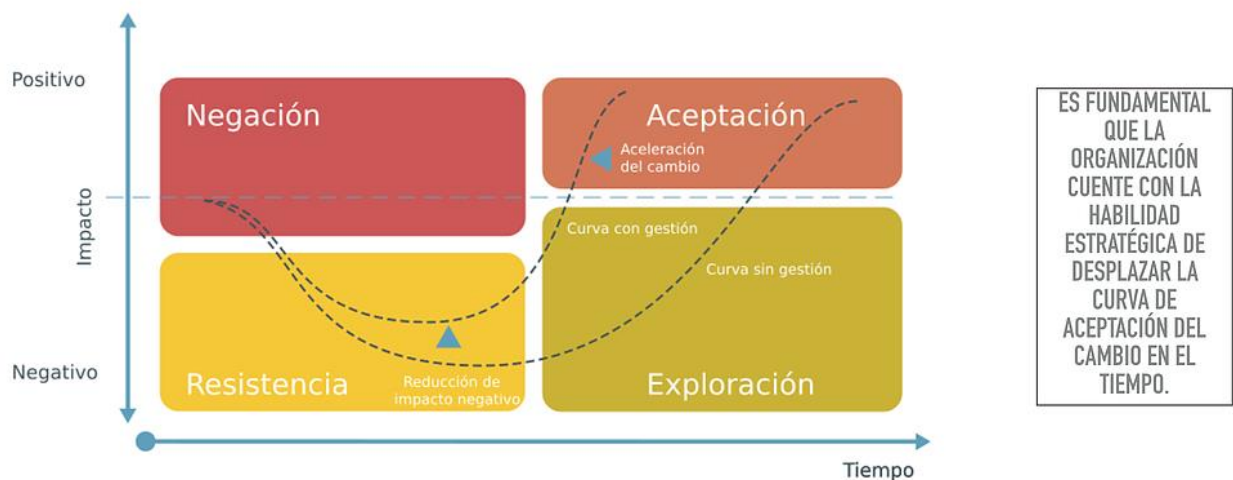


Imagen 1. *Etapas del rechazo al cambio según E. Kübler-Ross*

Fuente: <http://activaconocimiento.es/curva-de-cambio/>

Pese al impacto potencialmente negativo que puede tener el cambio organizacional en los profesionales implicados, el cambio en sí es imprescindible para el desarrollo de la organización para evitar caer en la obsolescencia (Sánchez-Galán, 2011). Existe evidencia empírica que demuestra que una de las principales estrategias de poder existentes en las organizaciones es el estar en una situación de conocimiento y de información actualizada a los tiempos (Koslowsky y Stashevsky, 2005). En el caso de RTVE como medio público audiovisual de referencia su adaptación a la era digital a través de sistemas es obligado para continuar siendo una empresa de primer nivel. Se muestran en los ejemplos citados datos objetivos sobre la operatividad conseguida con el cambio como el incremento de volumen de noticias asociados a la digitalización o la capacidad de continuar operando con normalidad en una emergencia sanitaria nacional.

4.2. Estrategias preventivas de la resistencia al cambio organizacional

Dado que el cambio es habitualmente necesario, cuanto más rápida y menos traumática sea la adaptación por parte de los profesionales, este se llevará a cabo de una manera más eficaz. Por ello, es importante conocer ciertas estrategias de prevención. Un aspecto fundamental dentro de la prevención consiste en adivinar las reacciones de los profesionales ante cambios como los citados para intentar reducir sus efectos negativos (Dauphinais, 1995) puesto que "...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma..." (Smith, 1997).

A la hora de establecer estrategias preventivas con el objetivo de intentar evitar los efectos negativos de la resistencia al cambio que afectan a los profesionales,

tanto en cuanto a su satisfacción profesional como también a su rendimiento se plantean los siguientes puntos clave:

- Comunicar adecuadamente desde la Dirección la necesidad e importancia del cambio. Los líderes del cambio deben mostrar adecuadamente el conjunto de oportunidades que genera el cambio, tanto a nivel personal, como organizacional (Beslin y Reddin, 2004) (Arras Vota, 2008).
- Conseguir una visión compartida, teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores frente al mismo.
- Comprometer a los líderes del cambio con el mismo.
- Crear equipos de trabajo dinamizadores del cambio los denominados *action teams*.
- Definir objetivos y metas realistas con puntos bien definidos y mecanismos de control de los mismos.
- Evitar que la urgencia distraiga el foco de atención de los aspectos más importantes del cambio.
- Facilitar la participación de los trabajadores en el desarrollo del mismo y revisar el sistema de refuerzos positivos y negativos para atenuar el riesgo de errores (Chiavenato, 2005).
- Ser indulgente con los posibles errores iniciales, especialmente de aquellos trabajadores más implicados y motivados con el cambio.
- Establecer sistemas de control que permitan un seguimiento continuo del desarrollo del proceso y sus efectos en la satisfacción profesional de los trabajadores.

En los escenarios citados el profesional fue poco informado de la decisión del cambio y poco implicado en la elaboración del cronograma y puesta en marcha del mismo. Los trabajadores de los CCTT declararon en la encuesta realizada tras la instauración de la RDC en los CCTT (Díaz Cuesta, 2018) que apenas se les tuvo en cuenta para el diseño de la ejecución del mismo, incluidos los programas formativos que debían recibir. Los profesionales de los ámbitos menos técnicos expresaron un grado de conformidad menor con los contenidos y tiempos del programa formativo que los técnicos quienes expresaron ideas de mejora en la formación como el incremento de actividades prácticas o la idea de reforzar la formación tras la implantación. Los directivos encuestados en el trabajo de Díaz Cuesta o el Director de Informativos en el primer ejemplo mostraron un mayor compromiso y acuerdo con el proceso de cambio experimentado que sus trabajadores probablemente en relación con una mayor implicación en el diseño y ejecución del proceso y por lo tanto conocimiento más directo de los fines y objetivos perseguidos. La premura de la toma de decisiones en pandemia es un claro ejemplo de un cambio imprevisto sobre el que no se pueden establecer mecanismos preventivos con anticipación excepto la creación de grupos gestores o dinamizadores del cambio efectivos. Todos los cambios precisan de mecanismos de control y estrategias como las encuestas de satisfacción a los trabajadores deberían ser instauradas de forma rutinaria.

En el segundo ejemplo presentado disponemos de datos objetivos que ilustran como transcurrió el proceso y justifican en cierto modo algunos elementos de la resistencia al cambio presentados por los profesionales (Díaz Cuesta, 2018). Así, se

detectaron ciertas demoras con respecto al cronograma previsto relacionados con el retraso en las obras de las infraestructuras necesarias para unificar las sedes de Radio y TV. Y aunque La implantación de la RDC no ocasionó modificaciones en el número de trabajadores, sí dio lugar a la aparición de nuevos ámbitos ocupacionales como el Gestor de Contenidos, Media manager... y supuso un incremento en el número de tareas para determinados ámbitos ocupacionales, al igual que en el primer caso, se establecieron nuevos perfiles profesionales y ámbitos ocupacionales, directamente innovadores de la implantación de la digitalización. Estos cambios profesionales implicaron unas necesidades de formación para los trabajadores y un período de adaptación de los mismos. Los cuatro ámbitos ocupacionales donde la implantación de la RDC y la digitalización de la redacción de Informativos, supuso un mayor cambio en la dinámica de trabajo fueron los redactores, los técnicos de equipos audiovisuales y los miembros de los equipos de realización y documentación. Los principales cambios detectados en la dinámica de trabajo del redactor, como ya se ha comentado se relacionan con las tareas de edición y montaje de noticias. Unos pocos redactores no incrementaron ni modificaron sustancialmente el número y el tipo de tareas. Los principales motivos de insatisfacción detectados entre los profesionales fueron problemas potencialmente solucionables, mediante un mayor tiempo de rodaje que podría ayudar a resolver ciertas dificultades operativas o con soluciones técnicas como la ampliación de la capacidad de los servidores, saturados al conectarse varios centros. Como aspectos positivos o facilitadores el hecho objetivo de una mejor operatividad del sistema, reducción del tiempo de elaboración de noticias pese a asociar nuevas tareas por la agilidad del nuevo sistema o los resultados ya mencionados de aumento del volumen de noticias.

Como estamos comentando para que el cambio organizacional se establezca con éxito resulta fundamental que el trabajador esté comprometido con el mismo. La motivación de los profesionales es clave para su adecuado rendimiento o *job performance* como afirma el Modelo de Campbell (Campbell, 1993) y el de otros autores para los que rendimiento y actitud laboral resultan ser sinónimos (López Duque, Restrepo de Ocampo y López Velásquez, 2013). Existen estudios específicos, centrados en el mundo audiovisual, que reflexionan sobre diferentes estrategias a manejar por los líderes que gestionan los procesos de cambio en este sentido. Un ejemplo de este tipo de estudios es el realizado en el Reino Unido entre los ejecutivos de los Media (Oliver, 2013). Este estudio, basado en una encuesta realizada a los ejecutivos de los medios audiovisuales británicos, evalúa las distintas estrategias que estos líderes abordan para enfrentarse al cambio, en un momento que fue especialmente inestable y turbulento para las empresas del mundo audiovisual. Se indaga sobre las herramientas utilizadas y sobre su satisfacción con el empleo de las mismas. Muchas de las herramientas descritas por estos profesionales son comunes a las empleadas por otros grupos de liderazgo, en cualquier tipo de instituciones o entornos empresariales, tales como, el diseño de planes estratégicos, las competencias Core o habilidades diferenciales que posee una persona o empresa y que les otorgan una ventaja frente a los competidores o el Benchmarking o análisis comparativo entre instituciones o empresas. Pero los ejecutivos audiovisuales británicos empleaban con mayor frecuencia y con un razonable índice de satisfacción otras herramientas, como las alianzas estratégicas, la planificación de escenarios y

especialmente el uso de redes sociales. El perfil del encuestado en este estudio fue el de un ejecutivo dinámico y motivado con las necesidades de cambio en el mundo audiovisual, aceptablemente convencido (56% de los encuestados) de la utilidad de las redes sociales como herramienta para gestionar el cambio. La encuesta fue dirigida a 60 ejecutivos senior responsables de áreas estratégicas, como jefes y Directores de Planes Estratégicos, Directores de Programación, Responsables de áreas de marketing etc. y aun no siendo cuantitativamente muy significativa, dado que la tasa de respuesta apenas superó un tercio de los encuestados, este trabajo resulta de interés, en el contexto que nos ocupa, dado el perfil específico de los encuestados sobre el que existen pocas publicaciones (Oliver, 2013).

La idea anterior enlaza con la de destacar la importancia de las TICS en general como herramientas de utilidad en la gestión de la resistencia al cambio. Una adecuada comunicación entre los profesionales implicados, y no exclusivamente entre líderes y profesionales, supone un pilar estratégico para superar la resistencia al cambio en cualquier empresa u organización. En el ámbito de los procesos de cambio, las nuevas tecnologías pueden establecerse como elementos esenciales para lograr un proceso de comunicación efectivo. Los casos presentados están fundamentados en determinados avances tecnológicos que han dado lugar a nuevos flujos de trabajo, pero también a nuevas formas de comunicación entre los profesionales. A su vez, otros avances tecnológicos, y en general el desarrollo de las tecnologías de la información (TIC), se convierten en elementos de mejora de la comunicación interprofesional y pueden ayudar a gestionar el cambio. Han sido publicados estudios recientes sobre la utilidad de las TICS en el cambio organizacional en las empresas. Las TICS resultan ser elementos vertebradores de la comunicación durante este tipo de procesos de cambio. Su rapidez y agilidad ayudan a conseguir una comunicación más fluida y un mayor grado de interacción entre todas las partes implicadas en el cambio. El dinamismo con que se desarrolla la realidad actual, impone la necesidad de la adecuación continua que implica el uso de estrategias de intervención (Escudero, 2014).

Como ya se ha comentado, una de las estrategias fundamentales para vencer la resistencia al cambio es la de atender a las demandas que los sujetos implicados plantean sobre el mismo. La agilidad de las nuevas tecnologías, sin duda favorece este flujo de información bidireccional (Cano-Pita, 2018). De acuerdo a lo anterior, la principal prioridad que identifican algunos líderes empresariales en la gestión del cambio es la de utilizar adecuadamente herramientas de trabajo colaborativo que permitan compartir información de una manera ágil y eficaz. Se trata, por ejemplo, de soluciones software que permiten la participación abierta y organizada de los miembros del equipo en el desarrollo de la propuesta de cambio, así como el acceso ágil a la información de interés (Hoyos y Valencia, 2012). Serían ejemplos de este tipo de soluciones:

- Herramientas de gestión de documentos. En nube como Google Drive, Dropbox u Office 365 o soluciones para servidores privados de la empresa.
- Herramientas de gestión de proyectos y de tareas. Facilitan la planificación, el seguimiento y la resolución de problemas Trello, Teams, Redbooth, Asana, Podio son algunos ejemplos.

- Herramientas de comunicación. La mensajería instantánea, las redes sociales o la videoconferencia, Microsoft Teams, Cisco Webex, Zoom, Google Meet, Skype se han convertido en elementos clave para una eficaz comunicación interna y sin duda en el tercer escenario de la situación de pandemia se convirtieron en herramientas fundamentales para poder desarrollar las tareas de los profesionales.

Estrategas de la comunicación en el cambio organizacional, como R. Torben, han presentado resultados que demuestran la utilidad de las redes sociales en los procesos de cambio, convirtiéndose las redes en elementos dinamizadores de los flujos de comunicación entre los profesionales implicados "las redes contribuyen a allanar el camino del cambio y facilitar el dialogo transparente a través de los distintos niveles, áreas de actividad profesional y localizaciones geográficas" (Torben, 2018).

Los logros de las redes sociales en la gestión empresarial para el cambio se han recogido en un decálogo que incluye entre otros los siguientes puntos:

- Aumentar la implicación y el compromiso del empleado.
- Construir una cultura colaborativa.
- Generar e intercambiar ideas.
- Establecer una comunicación bidireccional más efectiva.
- Transmitir un relato de historias, el famoso *Storytelling* que también saben emplear algunas marcas como la empresa *Coca Cola*.
- Crear actividades de aprendizaje más atractivas.
- Intercambiar conocimiento sobre nuevas prácticas a través de un entorno interactivo en red (Twitter, facebook).

Sin duda en los dos escenarios más actuales presentados y especialmente en el período de confinamiento en la pandemia las TIC han tenido un papel más que fundamental en la difusión y aceptación del cambio por parte de los profesionales. El empleo de TICS ha facilitado la comunicación bidireccional entre los líderes que abanderan el proceso de cambio y los profesionales y entre los profesionales entre sí.

Otro punto importante a tener en cuenta es ser estratégico en la secuencia de cambios organizacionales, si estos van a ser varios consecutivos o implican a varios colectivos, dado que se presenta un efecto sumatorio de resistencia hacia la modificación constante o repetida. A más cambios, existirá una mayor resistencia y las resistencias a un determinado cambio podrían bloquear los pasos sucesivos y por lo tanto el proceso de cambio en su totalidad (Castillo, 2009). Así en el ejemplo de digitalización de los CCTT, aquellos profesionales que habían experimentado un cambio reciente de digitalización de Informativos, establecido solo en algunos centros, mostraron un mayor rechazo al segundo cambio que fue planteado la extensión de la digitalización a toda la red de centros. Los centros que estaban previamente digitalizados refirieron un menor grado de satisfacción que puede explicarse por tres motivos: haber disfrutado previamente de las ventajas de la digitalización, la sobrecarga en la red de servidores al incrementarse el número de centros que los comparten, pero también debe destacarse un a posible mayor resistencia tras dos procesos sucesivos de cambio.

5. CONCLUSIONES

Es de destacar que los tres escenarios de cambio presentados comparten la profesionalidad y veteranía de la plantilla implicada, lo cual, si bien se ha podido haber contribuido a incrementar inicialmente el rechazo al cambio por los motivos ya comentados, ha garantizado a su vez el conseguir implantarlos en un plazo temporal relativamente breve y sin excesivos problemas. Se detectó una escasa conflictividad ligada al rechazo al cambio entre los profesionales, aunque se han recogido algunas demandas orientadas a conseguir una mayor remuneración ante el incremento de tareas.

Como ejemplo de estrategias eficaces para superar una resistencia al cambio sirvan de ejemplo ciertos refuerzos positivos como la prolongación de jornada durante la formación con una adecuada compensación, bien económica o bien en días de asueto. Podría sugerirse con el objetivo de minimizar el rechazo al cambio, en nuevos procesos que estén por venir, una mayor implicación en el diseño de la formación a los profesionales, aumentar la comunicación bidireccional, otorgar las compensaciones o refuerzo positivos adecuados en forma similar a los anteriormente citados y realizar actividades motivacionales explicando las mejoras inherentes al cambio organizacional. Los principales motivos de insatisfacción detectados entre los profesionales son problemas potencialmente solucionables, mediante un mayor tiempo de rodaje que ayude a resolver las dificultades operativas o con soluciones técnicas que faciliten el trabajo.

6. REFERENCIAS

- Arras Vota, A. M. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 418-434.
- Beslin, R. y Reddin, Ch. (2004). *How leaders can comunicate to build trust*. Ivey Business Journal Online. 1-6.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. y Sager, C. E. (1993) *A Theory of Performance*. In: Schmitt, N. and Borman, W. C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 3570.
- Castillo, C. (2009). *Cambiar no es tan natural como la gente dice*. Revista de la Universidad del Azuay, Capítulo: Psicología y Organización. Nº 48, Editores: Universidad del Azuay, 83-93. 13902849
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.

Díaz Cuesta, J F. *La resistencia al cambio en los medios audiovisuales ante la implantación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Social*

Dauphinais, B., Pederson, P. (1995). *El cambio óptimo. Las mejores prácticas para transformar su empresa*. The Price Waterhouse Change Integration Team. Madrid: Times Mirror de España.

Díaz Cuesta, J. (2018). *La Redacción Centralizada de TVE: Análisis del proceso de digitalización de los Centros Territoriales y de los cambios que implica en la gestión de la información*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid España.

Escudero Macluf, J., et al. (2014) El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, p. 1. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Gross, M. (2013). *Psicología y procesos de la gestión de la resistencia al cambio organizacional*. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125002.pdf>

Hellriegel D. Slocum, J. W. y Woodman R. W. (1999). *Comportamiento organizacional*. Ediciones paraninfo S.A. 9789687529646

Hersey, P. y Blanchard, K. (2012). *Management of organizational behavior. 10th (ed)*. Prentice Hall (R. Unido). <http://recursos.cnice.mec.es/media/radio/bloque1/pag3.html>

Hoyos Chaverra, J. A., Valencia Arias, A. (2012). El papel de las TICs en el entorno organizacional de las PYMES. *TRILOGÍA*, 7, 105 – 122.

Koslowsky, M. y Stashevsky, S. (2005). Organizational values and social power. *International Journal of Manpower*, (26)1, 23-34.

Marshak, R. (2007). *Cambio Organizacional: trabas, contratiempo y dificultades más habituales*. España: Ediciones Deusto.

Martínez, M. C. (2013). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. BOE núm. 73, de 18 de marzo de 2020. <https://www.boe.es/boe/dias/2020/03/18/pdfs/BOE-A-2020-3824.pdf>

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ma (ed.). México: Editorial Prentice Hall.

RTVE. (2007). *Memoria de Servicio Público 2007*. <https://www.rtve.es/rtve/20140609/transparencia-memorias-servicio-publico/951181.shtml>

Díaz Cuesta, J F. *La resistencia al cambio en los medios audiovisuales ante la implantación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Social*

Sánchez-Galán, J. (2011). *La Empresa Humana. Las Organizaciones Empresariales y el Hombre*. Tomo I. España: Editorial Visión Libros.

Smith, D. (1997). *Taking Charge of Change: 10 Principles for Managing People and Performance*. Basic Books. ISBN 0201916045

Torben, R. (2018). *Top 10 ways social media can facilitate change management*. <https://www.torbenrick.eu/t/r/lmb>

Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*. (15)2, 138-155.

Young, A. (2000) I'm just me: A study of managerial resistance. *Journal of Organizational Change Management*, (13) 4, 375-398.

AUTORES:

José Francisco Díaz Cuesta

Doctor en periodismo por la UCM. Trabajador de RTVE desde 1988 y actualmente subdirector del Instituto RTVE (Corporación RTVE). Profesor UCM, Facultad de Ciencias de la Información, departamento de Periodismo y Nuevos medios. Asignatura información en televisión. Universidad Complutense de Madrid. España

jose.diaz@ucm.es

jose.diaz@rtve.es

josediaz.mad@gmail.com

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-9674-7656>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=eQF7qdgAAAAJ>