



CAPACITARTE



Curso de Comunicación Interna

Módulo 4

La gestión de la comunicación interna

La producción de medios es una parte de la gestión de la comunicación, tanto externa como interna. Y es recomendable que se designe un área específica. Muchas veces, la tarea de gestionar la comunicación es asignada como responsabilidad adicional a un sector que tiene otras tareas y esto genera el riesgo de que la función de comunicación se convierta en un elemento secundario, supeditado a los objetivos particulares de ese sector. Entonces, es importante que si se quiere una comunicación interna efectiva se destinen los recursos necesarios y se le de la importancia que merece.

Medios y acciones

Los medios, a diferencia de las acciones, son canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares: por ejemplo medios gráficos, digitales y audiovisuales. Entre los medios podemos mencionar: el House Organ, los Manuales, los Videos y el Mailing, entre otros. A diferencia de los medios, las acciones son interacciones de comunicación interna cara a cara que podrían clasificarse en masivas, segmentadas e interpersonales. Las acciones masivas implican la participación de toda la organización o grandes segmentos del público. Las acciones segmentadas, en cambio, involucran un público reducido, como reuniones periódicas, desayunos con empleados, o reuniones de comunicación en cascada.

La planificación se inicia con el análisis de las necesidades de comunicación a resolver y el diseño estratégico, sigue el proceso creativo de definición de los mensajes y formatos de las piezas, y concluye con la planificación detallada de cronogramas y segmentación de audiencias. Por último, se efectiviza el plan de medios con su correspondiente producción y distribución al público interno.

Mensajes clave

Para que la organización evolucione en el tiempo, es necesario que todos los colaboradores tengan conocimiento, tanto de los mensajes clave como de la visión, misión y valores. Son los temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio. Los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo.

Canales de comunicación interna

Es fundamental distinguir dos tipos de canales existentes: canales de comunicación y canales de difusión. En el primer caso, hay posibilidad de interacción (como el cara a cara o el mail) y en el segundo el emisor le habla a un número grande de receptores (como la revista o la cartelera interna).

Variables

Al encarar el diseño y producción de medios de comunicación interna, deben tenerse en cuenta numerosas variables como el alcance, la frecuencia, el impacto, el estilo de diseño y redacción, los objetivos y el uso del canal, las posibilidades de segmentación y audiencias objetivo, los costos totales para el desarrollo de la pieza y el costo por contacto.

Canales tradicionales y digitales

En los canales tradicionales, encontramos los más conocidos, como el house organ, el newsletter, la cartelera, los manuales, las reuniones, los manuales, reportes, folletos, las cartas, las capacitaciones y el buzón de comunicaciones. Mientras que como canales digitales o tecnológicos, podemos mencionar la intranet, los blogs, los Foros,

el mailing, los portales de e-learning, los buzones electrónicos de sugerencias, la revista digital, entre otras. En la clase siguiente, veremos que existen medios 2.0, que son los más novedosos, pero que como veremos no son para cualquier tipo de empresa.

Los canales tradicionales son más comunes cuando hay que comunicar temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio (fusiones, mudanzas o crisis). La idea es que a mayor complejidad de la información, la cercanía del interlocutor debe aumentar. Es decir, cuanto más crítico sea el mensaje mayor necesidad de recurrir al cara a cara, a más complejidad se necesita más cercanía. Por otro lado, en el caso de comunicaciones que requieren mucha formalidad y seriedad, la presencia cara a cara también es importante. Así, el feedback que se obtiene es inmediato, no solo verbal sino también gestual.

Para la elección del canal es importante tener claro cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios.

El **House Organ** se considera el medio de alcance masivo por excelencia, ya que llega a todos los niveles de la organización. Es el medio tradicional al que recurre toda organización cuando comienza a pensar en términos de comunicación Interna. La frecuencia de este medio será acorde a la estrategia comunicacional que diseñe la empresa, al volumen de contenidos y los recursos internos disponibles.

Desarrolla temas relacionados con la empresa y puede incluir entretenimiento y novedades. Puede servir para identificar a los empleados no solo en su experiencia dentro de la empresa, sino también para divulgar los distintos perfiles que conforman el equipo de trabajo. Es importante en este caso, asegurar la salida de cada edición en tiempo y forma, para afianzar su credibilidad y presencia institucional. El nivel de recordación de sus mensajes dependerá de la creatividad aplicada y el atractivo del diseño, mientras que el nivel de saturación suele ser bajo debido a los largos lapsos de tiempo que separan una edición de la siguiente. El estilo que se suele utilizar en este medio es periodístico, con contenidos desarrollados en profundidad ya que el fin de dicha publicación es el de informar en detalle sobre una gran cantidad de temas vigentes en la organización que no estén dependan de grandes cambios de contexto. El costo varía de acuerdo a las

características de diseño y diagramación que se pretendan, pero generalmente oscila entre un costo medio y alto tanto en la etapa de diseño, como de redacción, impresión y distribución.

El **newsletter** es una publicación que se distribuye por mail en forma periódica (ya sea semanal, mensual o trimestral). Hay distintos tipos de newsletter según cuál sea el target, la audiencia y el tipo de información. La diferencia con el house organ es la extensión y el soporte. Tanto para el house organ, como para el newsletter y la revista interna, hay que tener en cuenta los objetivos a alcanzar, la identificación del público, la periodicidad, la distribución, el diseño del formato y la designación de los responsables (redactor, editor y director).

El newsletter debe captar el interés del público interno. Tener un nombre atractivo y pertinente, para eso el asunto del mail debe ser reconocible (que el newsletter tenga marca propia). El Lenguaje debería utilizar mensajes directos y concisos, evitando demasiados términos técnicos, el contenido debe incluir principalmente los logros como empresa y los cambios que afecten a los empleados, los resultados económicos y los desafíos a los que se enfrenta la empresa. Además debe ofrecer información de todas las áreas de actividad, para tener de esta forma una idea global de la empresa. En cuanto a la frecuencia del newsletter, este debe mantener un equilibrio entre no bombardear a los empleados y que no exista mucho tiempo entre los diferentes envíos. Dependiendo de la magnitud y volumen de actividad de la empresa, la frecuencia puede variar entre semanal, quincenal o mensual. Periodos más largos no son recomendables. En cuanto al diseño, los newsletter muy extensos no funcionan. Una buena fórmula para captar la atención sería ubicar en la parte superior un sumario del contenido. Una fotografía y un titular pueden ser suficientes para que el receptor identifique los temas de cada número. También, hay que recordar que el correo que reciben los receptores debe ser un resumen de los contenidos, los cuales deben estar hipervinculados a los artículos completos. Por otra parte, hay que tratar de implicar al receptor, haciendo entrevistas a empleados, comunicando las campañas de éxito, los próximos proyectos, etc...Es muy importante incluir infografías, videos interactivos e imágenes de calidad.

Las **Carteleras** son herramientas de comunicación muy usadas para divulgar información corporativa y de gestión. Es un sistema de paneles ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. Pueden contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. El contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones periódicas. El diseño y formato debe favorecer la rápida lectura y entendimiento de la información. Las tipografías elegidas deben ser grandes y de colores no muy fuertes para no cansar a la vista.

También, hay que tener en cuenta que las carteleras no deben obstaculizar el tránsito de los empleados en pasillos y escaleras. Por eso, es ideal que se instalen en el comedor, en el baño o en el ámbito que se comparta.

Es recomendable que la información que se publica en las carteleras respete las siguientes características:

- **Actualidad:** Información novedosa y con valor de noticia. Tener en cuenta que la información que permanece mucho tiempo pierde impacto e interés.
- **Simplicidad:** el mensaje de las carteleras, por encontrarse en lugares de paso, debe ser simple y concreto para que pueda ser comprendido con facilidad y rapidez.
- **Compresibilidad:** para que el mensaje sea comprendido por todos se debe evitar el uso de vocabulario técnico y aclarar las siglas, las cifras y los gráficos.
- **Diseño:** Para que el mensaje llame la atención de los colaboradores se puede usar un diseño sencillo o plantillas predeterminadas que no opaquen el mensaje central. Además, servirá de ayuda que los titulares sean destacados con una fuente mayor que el cuerpo del texto.

El **e-mail o correo electrónico** es una vía rápida de comunicación de noticias urgentes, con altas posibilidades de segmentación generando listas de envío de correo, ya sea por ubicación geográfica (casa central, sucursales, plantas), áreas de negocio (como corporate o retail) o escala jerárquica. Incluso es posible cruzar estas variables. Las grandes desventajas del mail son su escasa recordación y el alto tráfico que suele generarse en las

empresas provocando una alta saturación del medio, lo que obliga cada vez más a ser creativos en los asuntos y sintéticos en los mensajes.

Este medio es preferible que sea usado como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios ahorra tiempo y agiliza las gestiones.

Hay que tener cuidado con el envío de información innecesaria de manera masiva, que genera saturación, sobrecarga informativa y pérdida de foco en la información que verdaderamente es importante. Cuando el mensaje tiene como punto de llegada los mandos altos y medios de la empresa, el e-mail puede ser un buen medio por el bajo costo, la inmediatez y la posibilidad de personalización. Ahora, no conviene usar mail si el mensaje es para operarios que no usan computadora en su trabajo diario.

Algunas recomendaciones para el uso del mail como medio de comunicación interna:

- Identificar al destinatario.
- Evitar el envío de correo electrónico de carácter personal que resulte masivo o no solicitado.
- Para la redacción, conviene ser breve y claro. Es importante tener como premisa que el exceso de información genera desinformación, cansa al lector y provoca desinterés por la lectura, convirtiéndose en un obstáculo para que el mensaje llegue a su destinatario.
- Procurar que el asunto del mail resuma el contenido del mensaje.
- Evitar el envío de archivos adjuntos muy pesados. Utilizar otras alternativas como: la publicación del archivo en la intranet o carpetas compartidas.

El **brochure o folleto**, está compuesto por los materiales gráficos que promueven a la empresa. Por lo general, se trata de folletería para el público externo, pero también es común que cumpla una función informativa para el público interno. Este instrumento forma parte de las herramientas de difusión institucional, abarca desde trípticos publicitarios hasta las carpetas de presentación. El brochure se usa para informar al público acerca de algún aspecto de la compañía, presentarla o difundir sus productos. Lo

que lo diferencia de otras piezas de comunicación, es que se trata de un material breve y que conjuga muchos elementos de diseño gráfico. Puede ser muy útil para interiorizar a los empleados la forma de definirse de la empresa hacia afuera.

La **Intranet** es básicamente una red privada que conecta computadoras entre sí, utilizando la misma tecnología que internet, con la diferencia de que el acceso está restringido sólo a los empleados de la empresa. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria de los empleados, mediante el análisis y agilización de los procesos internos, y a través de un vínculo estrecho entre los colaboradores. Si se implementa bien, puede ser una herramienta eficaz para la motivación del personal. Las redes internas pueden ser un vehículo para aceitar la comunicación de las compañías con los empleados. A través de la intranet, las organizaciones pueden disponer de todo un caudal de información y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El rápido acceso a cualquier dato implica un ahorro en los costos y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. Para agregar a lo anterior, la intranet permite tener conexión inmediata, hacer búsquedas temáticas, disminuir el nivel de papelería interna, habilitar el acceso a materiales compartidos, compartir links a consultores y sitios externos, dar altas a proveedores, hacer consultas de nóminas de empleados, promocionar temas importantes y difundir beneficios.

La administración de Intranet requiere de una importante cantidad de horas, especialmente de desarrollo de contenidos y soporte técnico. El gran desafío de este medio para su aceptación interna sigue siendo la cuestión cultural. Quienes están acostumbrados a los papeles, difícilmente vean con agrado el avance de las comunicaciones digitales. En el caso de Intranet, al contrario que en un mail, hay que hacer el trabajo para incentivar el ingreso, ya que es el usuario quien debe ir en busca de los contenidos.

La intranet funciona como una red dentro de la organización, en la cual la información interna de la empresa está accesible a todos sus miembros. Además, en este espacio virtual se pueden publicar diversos materiales: desde manuales, a videoconferencias y simulaciones. Las personas de la empresa pueden acceder a la intranet para encontrar información que sea útil en cualquier momento y para contar con un soporte para llevar a cabo su gestión. De esta manera, los empleados pueden encontrar en la intranet un soporte a través de herramientas de capacitación y desarrollo. El acceso a contenidos que resulten prácticos y aplicables a la tarea cotidiana tendrá un impacto directo en el desempeño y la actitud del personal, que estará más motivado si siente que encuentra un complemento y herramientas que potencien su trabajo.

Entonces, para resumir los **beneficios** de usar la intranet:

- Brinda un acceso simplificado a la información.
- Mejora los flujos de la comunicación al interior de la organización.
- Aumenta el sentimiento de pertenencia a la organización.
- Permite a la organización ser más eficiente y rápida al ofrecer datos con una gran rapidez.
- Incrementa la interactividad entre la organización y los empleados.
- Da la posibilidad de disponer de datos permanentes sobre el uso de las herramientas.

Posibles usos de la intranet:

- Se puede crear y difundir información en cualquiera de los ámbitos de la comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal y transversal.
- Se puede comunicar acerca de temas generales, ya sea sobre normas como horarios, vacaciones, beneficios. O también, aquellos temas referentes a la integración de los empleados: viajes, actividades compartidas etcétera.
- También, se pueden almacenar bases de datos útiles.

Los **manuales** suelen utilizarse como forma de información específica sobre algún tipo de producto, estrategias comerciales, planificaciones anuales, resúmenes estadísticos,

memorias y balances, programas internos, nuevas tecnologías, etcétera. Requieren de un cuidadoso proceso de desarrollo y diseño de alto valor percibido. Recopilan información institucional que en su mayoría no suele tener actualizaciones constantes. En este sentido, se han transformado en valiosas herramientas para la gestión de capacitación e inducción, facilitando la consulta permanente posterior por parte de los empleados.

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Los manuales pueden ser de varios tipos: de acogida, de procedimientos, de funciones y de empleados.

Los **videos** tienen un impacto difícilmente superado por otros medios. Las claves para que tenga una alta recordación son entre otras, la brevedad y dinamismo. Sin embargo el alcance se vuelve reducido si la proyección es presencial (salón o centro de capacitación). La gran limitación de este tipo de vehículos es el costo, ya que tanto los honorarios de personal especializado y de equipamiento requiere de una importante inversión.

Los afiches y gigantografías son una alternativa a las carteleras, para casos de grandes lanzamientos internos cuando se prefiere usar formatos innovadores. La selección del lugar donde se ubique el afiche o la cartelera dependerá del tránsito de las personas y la visibilidad. Es importante estar atentos al cuidado y actualización de los contenidos para mantener la efectividad de estos medios, por lo que es habitual organizar redes de facilitadores que colaboren en esta tarea. Las características del mensaje para lograr una recordación alta, son la creatividad, el impacto visual y el poder de síntesis.

Los **blogs** son sitios de internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente distintos textos o artículos de uno o varios autores. Como canal de comunicación interna, invita al público a que participe, dejando sus opiniones, ideas y reflexiones sobre el trabajo o sobre los productos en los que trabajan. También, da

la oportunidad de responder, discutir o aportar comentarios, y así se facilita una comunicación horizontal.

Hay dos tipos de blogs internos: uno, es para compartir conocimiento y permite al experto en una materia difundir sus conocimientos de una manera más dialogada y natural. Y, por otro lado, están los blogs de tipo colaborativo que buscan crear y mantener una cultura corporativa más colaborativa.

Red de facilitadores

Para comunicarse con el público interno, debe haber un nexo que genere confianza, que escuche su opinión y la valore. Al mismo tiempo, es necesario que este nexo pueda comunicar qué sucede dentro de la organización. La red de facilitadores es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos. Por lo general, los integrantes de la red son reconocidos y respetados por su grupo de trabajo.

Los facilitadores permiten detectar las necesidades de los integrantes de la organización y difundir información importante que requiera del compromiso del personal. Cada miembro de la red se convierte en un corresponsal que recopila información sobre su área que merezca ser publicada en los canales de comunicación interna.

Las redes de facilitadores son un potente canal de feedback que ayudan a la circulación de las propuestas, sugerencias e inquietudes para que transiten con más fluidez.

Es importante saber elegir a los facilitadores, que tengan vocación y habilidad para comunicar, además de cualidades de liderazgo de proyectos. También, es necesario que sean reconocidos y respetados por sus grupos de trabajo. Deben ser aliados estratégicos de Recursos Humanos y actuar como gestores del cambio. Deben tener capacidad para detectar las necesidades específicas de comunicación dentro de la organización y son quienes mejor atienden las demandas del cliente interno.

Comunicación 2.0

El universo 2.0, es mucho más que una herramienta, es una plataforma cultural. Responde a un modelo de comunicación distinto a la comunicación tradicional. Tiene que ver con un modelo dialógico. El aspecto cultural ocupa un lugar importantísimo en la gestión de la comunicación interna, por eso la importancia de hacer un análisis (como un paso previo a abrir un Facebook o generar mensajes en redes sociales), para ver si la cultura de las organizaciones está preparada o puede adaptarse a una comunicación 2.0. Asumir un enfoque cultural de la comunicación implica que antes de producir medios debemos hacer un trabajo de análisis e intervención sobre la cultura de la organización. Una comunicación 2.0 necesita de una cultura 2.0.

Acceso y disponibilidad

Para que una empresa tenga comunicación interna 2.0, tiene que tener acceso y disponibilidad. Esto significa que la empresa le brinda al personal un amplio acceso a la información, circulación de datos e información. Ahora nos podemos dar cuenta que esto no es para cualquier organización, por la sencilla razón de que no todas las empresas están dispuestas a abrir y volver disponibles muchos datos que antes estaban ocultos o reservados para un grupo exclusivo.

Igualdad

Esto genera igualdad, significa que se reduce la distancia y la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo. Esto se relaciona con el concepto de “**prosumidor**”, que a nivel interno significa que los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información.

Usabilidad

El concepto de usabilidad también es necesario para implementar una política de comunicación 2.0. Mejorar la “usabilidad” está asociado con mejorar la experiencia del usuario, un producto puede ser usado por los usuarios para conseguir metas específicas con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto específico de uso. Le permite a la organización poder reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas.

Participación

Otro elemento fundamental de la comunicación interna, es la participación. Los empleados tienen que tener la posibilidad de generar, difundir, discutir y formular contenidos. Y no hablamos solo de poder opinar en una reunión, o de hablar en un pasillo. Se trata de abrir el juego, espacios para participar ser sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, evitar la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable.

Lurcking

Se refiere a la gente que solo lee y consume información sin añadir comentarios o contribuir al debate; a esto llamamos “lurcking”. Es lo que sucede cuando muchos optan por leer sin comentar, estar sin participar. El lurcking puede ser un síntoma de que:

- La gente tiene miedo a opinar.
- Tiene desconfianza de los verdaderos motivos detrás del cambio.
- No le interesa porque lo considera inútil, ficticio o falso.

Participación y confianza

La participación y la confianza son dos caras de la misma moneda. La participación es un proceso, un aprendizaje; no se logra de la noche a la mañana. Y más aún cuando la lógica anterior tal vez era de castigo, soberbia, unidirección o mandato. Entonces, es cuestión de respetar estos procesos, dar los tiempos y si no funciona después si, pensar otras estrategias para incentivar la participación.

Interacción

Otro punto importante es la cuestión de la interacción. La comunicación 2.0 supone una comunicación interactiva donde los empleados tengan la oportunidad de producir y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar la interacción.

Colaboración

Partiendo de la idea de que las buenas ideas pueden venir de los colaboradores, la comunicación interna 2.0 buscará la cooperación en la elaboración abierta de contenidos. Y esto requiere que los líderes validen que determinados contenidos que pueden ser elaborados por personas que no están en lugares de decisión. También, es tomar la idea de que la “meritocracia” puede pesar más que la jerarquía formal al momento de validar las intervenciones en la comunicación. Si hay una idea creativa, hay que tomarla y reconocerla. La organización se beneficia en varios sentidos con una política abierta a todas las propuestas. Por un lado, es sabido que si los empleados se sienten reconocidos responderán mejor, tendrán un mejor rendimiento y la productividad aumentará. Pero además, si se abre de este modo la participación, también podrá mejorar enormemente la comunicación.

Escucha

Cuando la empresa se dispone a escuchar a sus empleados se supone que tiene la voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista. Además, asume la responsabilidad de responder a lo que se dice y, lo más importante, decide hacer algo con eso que escucha. Es muy común que cuando se genera un medio de comunicación nuevo donde todos pueden opinar, aparezcan comentarios negativos. Muchas veces, se ignoran estos mensajes, no se responden, o bien se borran directamente los mensajes. Y después es difícil reconstruir esa confianza.

La comunicación interna 2.0 requiere un modelo de organización no jerárquico, participativo, horizontal, donde la interacción no está determinada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Y donde los roles, las tareas, los liderazgos e intercambios también se flexibilizan y se vuelven más dinámicos. Y predomina la descentralización más que una cúpula fuerte. De esto se trata un modelo de red de interacciones.

Prosumidores

Entonces, la comunicación 2.0 implica participación, horizontalidad y roles activos como prosumidores por parte de los receptores. Se trata de que las personas consumen y producen contenidos; su relación con las empresas y organizaciones fue cambiando con el tiempo, y estas tuvieron que adaptarse a un nuevo rol. El origen del prosumidor surge de la idea de que las nuevas tecnologías vienen transformando radicalmente el rol del consumidor, que deja de ser pasivo y adquiere un rol mucho más activo. La inmediatez y la multidireccionalidad de los mensajes en internet convirtieron a los antiguos consumidores en "prosumidores". Lo que resume la palabra prosumidores es 'consumidor' y 'productor' en un mismo término. El prosumidor forma parte de un modelo de sociedad en el que los consumidores se involucran tanto en el producto que llegarían incluso a convertirse en parte activa de la creación de esos mismos productos. En la actualidad, los consumidores pueden demandar más que nunca según sus gustos y necesidades. Se dejó atrás la tendencia a la unidireccionalidad o univocidad, para pasar a la multidireccionalidad en las comunicaciones.

Los prosumidores tienen el poder para influir en otros con sus palabras. Y las empresas deben adaptarse al nuevo medio y buscar la forma de capitalizar este nuevo rol del consumidor. El poder que ofrece la web 2.0 se extiende más allá de la creación del contenido, sino que también implica una capacidad de instalar opiniones, tendencias y hacer que la información sea más transparente.

Influenciadores

Dentro de las empresas t hay personas con un gran poder de influencia y la comunicación 2.0 puede potenciar este uso de las redes. Los consumidores pueden convertirse en defensores del producto y la marca, generando un impacto considerable en su entorno social. Son personas que lideran la conversación ya que a través de su involucramiento en las redes sociales tienen el poder de instalar una buena o mala reputación de un producto, así como generar o detener la demanda del mismo. Y en las redes internas pasa lo mismo, estos influenciadores que llamamos prosumidores también pueden ser grandes aliados o no, dependiendo cómo seamos capaces de gestionar la comunicación interna 2.0

Cultura 1.0	Cultura 2.0
<ul style="list-style-type: none">• Empleado• Recursos Humanos• Pelea por el poder• Centralizado• Competencia• Información• Directivo• Trabajar mucho• Bajada de línea	<ul style="list-style-type: none">• Colaborador• Personas• Rotación de poder• Descentralizado• Cooperación• Diálogo• Facilitador• Trabajar mejor• Construcción de alianzas

Engagement

En Comunicación tiene que ver con construir relaciones sólidas, fuertes, recíprocas y duraderas con nuestros públicos. Si aplicamos este concepto a la comunicación interna, nos permite pensar cómo fidelizar y mantener la lealtad de los empleados, partiendo de la idea de que las relaciones estables y duraderas son las que generan valor. Entonces, al ser la comunicación un elemento clave para generar engagement con la gente, incluso con los

empleados en las organizaciones, las áreas de recursos humanos o de comunicación interna, deben tener las herramientas para poder llevar la comunicación hacia otros niveles y así reinventarse. Entonces, es necesario repensar nuevas formas y sistemas que puedan dar soporte a las nuevas necesidades y tendencias.

Para lograr engagement, hay que captar la atención en un universo sobreinformado. Los públicos internos tienen que responder una cantidad de mails, asistir a reuniones, participar de capacitaciones, y además están expuestos a los mismos mensajes sobre la empresa que reciben los públicos externos. Hay una saturación de información. Y, en ese contexto, la organización tiene que lograr captar la atención. Una vez que se logró esto, es necesario escuchar, conversar, encontrar elementos de interés común, con continuidad, coherencia, compromiso, con historias, con discurso y con ideas. Es importante conseguir ese engagement, pero es necesario trabajar arduamente para conseguir esa vinculación, que exige una forma mucho más gradual de trabajo por procesos. Porque de nada sirve captar en un primer momento la atención, si después la desperdiciamos. Este es un error muy común, cuando se busca el efectismo o el impacto inmediato.

Para lograr el engagement hay que elegir el medio, red o aplicación adecuada y para eso será necesario tener claro cuál es el objetivo de comunicación. La elección del medio depende del objetivo que se quiera lograr. Si el objetivo es la interacción, nos interesa generar intercambios y potenciar la comunicación entre el personal de la empresa o la organización, crear comunidades o foros. En este caso, lo más apropiado será usar redes sociales como Facebook, LinkedIn, Friendster, MySpace, Orkut, Skyrock, Netlog, Hi5 o Tuenti. En el caso de que el objetivo sea aumentar la formación y el aprendizaje, necesitamos abrir un espacio donde el personal pueda cooperar en la generación de contenidos, pedir ayuda o brindarla. Entonces, será el turno de usar wiki, o marcadores sociales como Delicious o StumbleUpon, que permiten seleccionar y compartir recursos online que sean útiles para el trabajo.

Hay otras herramientas colaborativas que se orientan más a organizar el trabajo en equipos interdisciplinarios. Estas herramientas, son por ejemplo, Slack y Trello. Otro tema a tener en cuenta en la comunicación interna es la importancia de la cultura audiovisual.

Las redes sociales forman parte del plan integral de Comunicación interna, que es uno solo. No tiene que haber una separación entre un plan 2.0 y otro “normal”. Porque así lo que hacemos es producir una separación entre un mundo “virtual” y otro supuestamente real.

