

ten den cias

diciembre 2007

Comunicación
interna 2.0

El valor de poder comunicar



La comunicación se perfila como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de las organizaciones complejas. Aunque esta premisa parece ya generalmente aceptada, los retos planteados por la revolución digital obligan a una relectura de este principio básico. La comunicación interna, en este nuevo contexto, cumple hoy una misión de mayor calado y miras y deja definitivamente atrás aquella etapa simbolizada por la escueta nota del tablón de avisos o la política limitada a la publicación periódica corporativa. La complejidad de las organizaciones en la era del conocimiento, la importancia creciente de los “valores intangibles” y su incidencia indiscutible en la consecución de resultados confieren a la comunicación interna un doble y crucial papel. De un lado, permite que se establezcan los flujos de información y conocimiento adecuados entre los miembros de la

organización que hoy en día caracterizan a la sociedad-red. De otro, la comunicación interna se perfila como una herramienta motivadora de primer orden para conseguir alinear a los miembros de una organización en una causa común: el éxito de un proyecto conjunto.

Un análisis en profundidad del estado de la CI en las empresas españolas arroja un resultado muy heterogéneo y desigual. Mientras algunas organizaciones siguen en “la era del tablón de avisos”, las más punteras han entendido las ventajas de la comunicación 2.0 y apuestan tanto por sus postulados teóricos como por poner en marcha sus nuevos y todavía sorprendes medios técnicos. TENDENCIAS, fiel a su línea editorial, propone en este número a sus lectores un recorrido en profundidad por las apuestas de quienes han asumido ya estas ideas de vanguardia.

Diciembre 2007
Comunicación interna 2.0

a fondo

4 La nueva comunicación interna

El análisis del estado de la CI en las empresas españolas arroja un resultado muy heterogéneo y desigual.

entrevista

8 Pablo Gonzalo, Director General de Alcor Consultores

"Hay que entender que la CI es una herramienta más del *management*."

perspectivas

11 De la mentalidad 1.0 a la 2.0

Por Claudio Bravo, consultor de Inforpress.

14 El portal corporativo como eje del sistema

Por Francisco Fernández Beltrán, Director de Comunicación y Publicaciones de la Universitat Jaume I.

17 To blog or not to blog

Por Cristina Aced, periodista especializada en periodismo digital y nuevas tecnologías.

20 Catorce formas de aprovechar los wikis para rentabilizar su negocio

Por Jorge Mira, experto en comunicación corporativa en Internet.

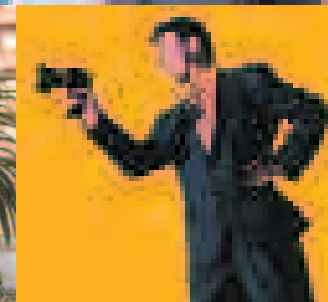
informe

23 Mensajes creíbles y directivos implicados aseguran la eficacia de la comunicación interna

buenas prácticas

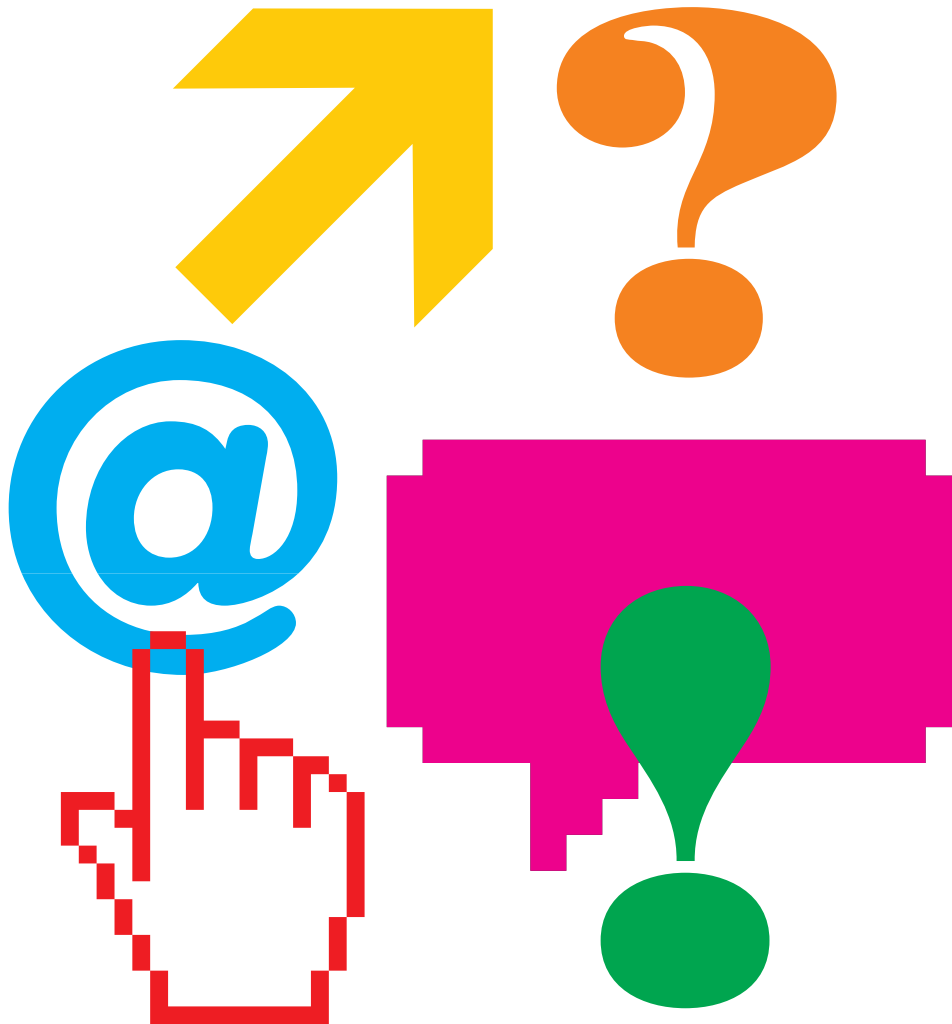
26 El diálogo como modelo de gestión. La comunicación interna en IBM

Por Miguel Ángel Rodríguez Oller, director de Comunicación Interna de IBM España.



La nueva comunicación interna

La importancia creciente del factor humano en las organizaciones de la era postindustrial y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información han creado un nuevo contexto en el que la comunicación interna está llamada a desempeñar un papel de singular importancia incluso trascendental para el futuro de las organizaciones.



La relevancia del factor humano demuestra que los miembros de su organización son su principal activo, en ellos no sólo se encuentra una fuente de información fundamental, sino una voluntad que es importante motivar y cuidar. El ex presidente de General Electric, Jack Welch, lo dejó claro en este sentido: "Vamos hacia un mundo en el que lo importante es la capacidad de motivar y desarrollar a los profesionales de la organización".

Un nuevo modelo de organización fundamentado en las premisas del diálogo, los fundamentos de la sociedad-red, la transparencia y la implicación de todos los trabajadores apunta a la comunicación interna como una herramienta de primer orden, en un contexto general donde los aspectos comunicativos de las organizaciones ganan peso relativo en la estructura general.

La comunicación interna cumple la función primordial de integrar a las personas en los objetivos de su empresa. Es una clara herramienta de gestión vinculada a la consecución de resultados y al éxito del proyecto corporativo. La CI cumple, en este sentido, con una función integradora vinculada a los planteamientos de la gestión estratégica que redundan en la buena marcha de la organización, tanto en los intangibles, como en las propias variables cuantificables. Un estudio de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) evidencia que una de las claves para figurar en el *ranking* Fortune 500 es tener una estrategia empresarial bien comunicada, tanto a los directivos como a los empleados. Como señala el profesor Francisco Fernández Beltrán, "el desarrollo de una cultura corporativa afín a los objeti-

vos estratégicos de la organización se ha convertido en una de las funciones capitales de la comunicación interna en todo tipo de empresas. Y esa capacidad de influencia de la comunicación interna en la cultura corporativa será, precisamente, una de las mayores fuerzas para su desarrollo en el futuro más inmediato”.

La realidad es que la comunicación interna es uno de los aspectos de la comunicación de menor desarrollo, como lo evidencian diferentes publicaciones empíricas. Así, el estudio “El estado de la comunicación interna en España”, realizado por el Instituto de Empresa y NorConsult en 1994, da cuenta de que sólo el 7% de las empresas españolas disponía de un responsable de comunicación interna a principios de los años noventa. Diez años después, el porcentaje se sitúa en el 18, tal como se señala en el estudio de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom (un resumen de los principales resultados de este informe aparece en las páginas 23-25). Este paulatino crecimiento se refleja también en los presupuestos de las organizaciones, así el porcentaje del presupuesto global que las empresas españolas destinan a comunica-

ción ha aumentado entre 1999 y 2003, ha pasado del 9 al 12%.

Estos datos contrastan con la realidad de otros países como Francia, donde el 59% de las empresas de más de quinientos trabajadores cuenta con un servicio de comunicación interna. Distintos estudios señalan que la alta dirección se muestra más preocupada por comunicar adecuadamente con sus públicos externos que con los internos. Señalan igualmente que en los últimos años se ha mejorado la comunicación interna en su organización y los expertos consideran que empiezan a darse las condiciones objetivas para un importante avance a corto y medio plazo. También se observa una apuesta cada vez más clara en las organizaciones más avanzadas en gestión por la comunicación horizontal, en detrimento de las clásicas opciones de comunicación ascendente y descendente. La introducción de fórmulas y herramientas más participativas facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades relacionadas con el nuevo contrato emocional y, en definitiva, con “los valores intangibles” de la empresa.

Uno de los factores que hará de palanca de este tipo de comunicación será indudablemente la revolución tecnológica y el triunfo de la era digital, el pleno desarrollo de la sociedad de la información y de la llamada sociedad-red. La puesta en marcha de nuevos canales de comunicación interna que permiten una verdadera comunicación horizontal, basados en estas tecnologías, como el portal del empleado, los blogs o los wikis, es patente y en las empresas punteras en este ámbito que ven en la comunicación interna no un gasto, sino una verdadera inversión de futuro y una herramienta que, combinada con otras, se ha de utilizar en la gestión de organizaciones complejas en la era del conocimiento.

Los canales empleados, tradicionales o digitales, así como los tipos de comunicación que se han de priorizar, no deben, sin embargo, primar sobre el objetivo. Como señala Pablo Gonzalo en la entrevista, “no hay que hablar tanto de comunicación interna como de resultados. La comunicación interna es una herramienta de gestión que, empleada junto con otras, permitirá a la organización alcanzar los objetivos planteados”.

Fases de un plan de comunicación interna

1. Conseguir un firme compromiso de la alta dirección. La cúpula directiva ha de estar implicada en una auténtica estrategia de CI.
2. Realización de una auditoría o diagnóstico de la situación de comunicación interna en la organización. Dicho análisis deberá detectar los flujos de comunicación, los puntos débiles y problemas, identificar las necesidades y expectativas, y diseñar un escenario de futuro deseable, pero realista.
3. Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios y soportes,

planificación de acciones, calendario temporal, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.
5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante

cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas, y poder diseñar acciones correctoras.



La comunicación ascendente



La comunicación descendente

Por lo general, este tipo de comunicación supera a la de sentido ascendente dando pie a problemas de saturación o y sobrecarga de información. Las redes informáticas internas o intranets, a pesar de sus indiscutibles ventajas, transportan tal volumen de datos que pueden provocar, paradójicamente, problemas que desembocan en la desinformación.

Cabe señalar otros problemas de la comunicación descendente tales como:

- Los mensajes que transmite son a menudo demasiado específicos, normalmente muy relacionados con

la ejecución de un proyecto o la línea de un producto. Normalmente son órdenes, calendarios de actuaciones, instrucciones relacionadas con el trabajo para realizar o los objetivos.

- Por lo general no se difunden informaciones de carácter estratégico, aunque su difusión no conlleve ningún peligro.
- Suele dar prioridad a los intereses de la organización en cuanto a objetivos concretos, como la productividad, y no fomenta la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los tra-

La comunicación ascendente ha adquirido una importancia creciente, en la medida en que los conocimientos están en la mente de los especialistas, no siempre situados en la cumbre de la pirámide jerárquica. Este tipo de comunicación permite a los trabajadores plantear sugerencias o propuestas de mejora y, en algunos casos, comunicar su descontento o quejas.

Sus ventajas son múltiples, pues permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos, desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

Pero sus inconvenientes, señalan los expertos, tampoco son despreciables, lo que la convierten en un tipo de comunicación más ficticia que real:

- La distancia psicológica impuesta por las jerarquías impide el desarrollo de auténticas actitudes de escucha.
- Los sistemas de recompensa marcan el carácter "idealmente positivo" de los mensajes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan las quejas, los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa.

- Por lo general, no se suelen comunicar las innovaciones individuales o las soluciones propias a los problemas cotidianos.
- La falta de confianza en la jerarquía o el miedo a posibles represalias fomenta la práctica de crítica entre colegas o amigos en medios no institucionalizados.
- La falta de una verdadera cultura participativa provoca comportamientos excesivamente herméticos y callados. En otros casos, la información no se transmite hacia arriba porque el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita de él para tomar decisiones.

bajadores. La comunicación descendente suele ignorar que cuanto mejor informados estén sobre la marcha de la organización, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter integrador, en mejores condiciones estarán los empleados para participar.

- Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, la imprecisión y la vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas.



A portrait of Pablo Gonzalo Molina, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark suit, a striped shirt, and a red patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred office setting with a large green plant on the right.

“Hay que entender
que la CI es una
herramienta más del
management”

Socio fundador de Alcor Consultores, trabaja junto a un equipo multidisciplinar de profesionales en el asesoramiento y la intervención en los procesos de desarrollo de las organizaciones. La filosofía de Alcor es ayudar a “desarrollar la energía interna de la empresa”. Para Gonzalo, la comunicación interna no es otra cosa que una herramienta más para conseguir mejorar la eficiencia organizativa y, por tanto, los resultados de la empresa.

La comunicación interna forma parte de su vida profesional desde una doble vertiente. En 1989, Pablo Gonzalo defendió en la Universidad Complutense de Madrid la primera tesis doctoral sobre comunicación interna elaborada en España, abriendo brecha académica a una materia hoy presente en todas las universidades y escuelas de negocio. Desde entonces compagina la actividad docente en este ámbito concreto con la consultoría especializada en materia de comunicación interna.

Su dilatada experiencia en este campo le ha permitido observar desde primera línea la importante evolución de la comunicación interna en las empresas españolas. ¿Podría indicar, en líneas generales, cómo está el panorama hoy?

Ha habido, sin duda alguna, una gran evolución en estos años. Pero hay que precisar que todavía algunas organizaciones apuestan por la visión clásica, es decir, su comunicación interna se limita a la transmisión de información para favorecer el conocimiento, se centra en el nivel de emisor de mensajes. Se expresa en la puesta en marcha de canales informativos: publicaciones internas, tabloneros de anuncios, reuniones informativas, etc. Orgánicamente, su CI se sitúa en el ámbito de la comunicación o el marketing y sus responsables responden a este tipo de perfil profesional. Por otro lado, hay organizaciones que se plantean la comunicación interna como herramienta de *management*. Es decir, ya no se trata de que el empleado esté más o menos informado, sino de que comprenda, se comprometa y se alinee con los objetivos de la organización. Además, se pretende que encuentre las respuestas a las preguntas que el empleado tiene y no a las preguntas que tú crees que tiene. Hemos pasado años en que el empleado leía toda la información que se le daba, y todo eso sin duda tiene valor, pero la fase siguiente es hacerse comprender. En España, como en otros países, aún hay muchas empresas que todavía están en esta fase de inundar al empleado con información, que no han pasado al siguiente estadio.

¿Cuáles fueron los sectores más dinámicos a la hora de plantear nuevas visiones de la CI, y especialmente la CI como herramienta de gestión, con objetivos de mayor nivel?

En los años noventa algunos sectores, como el del automóvil, sintieron una presión competitiva muy fuerte y necesitaron implicar firmemente a las personas de sus equipos, en ese momento se

produjo un desarrollo, se pusieron en funcionamiento un conjunto de actuaciones, entre otros ámbitos, en comunicación interna. En la actualidad, todas las empresas de cierto tamaño son conscientes de que para lograr resultados tienen que incluir en su estrategia la comunicación interna, otra cosa es que ésta sea verdaderamente eficaz.

Hoy en día, cuando hablamos de comunicación interna, se utiliza el concepto como si fuera una moda o un problema, pero muy pocas veces se le da este valor de herramienta de gestión que usted le da.

No estamos hablando de una moda, ni de un beneficio social para evitar que los trabajadores se quejen de que no hay comunicación interna o de que no se les informa. En este sentido, hay que tener claro que la comunicación interna es una herramienta de *management* y que se utiliza, lógicamente, junto con otras herramientas, dentro de una estrategia.

Sin embargo, parece pesar sobre la comunicación interna cierto lastre en relación con otras herramientas, como la formación, la conciliación... En muchas ocasiones el directivo no ve clara su incidencia en los resultados tangibles de su negocio. No sé por qué parece que algunos profesionales tenemos que justificar más cosas que los demás, ¿qué parte corresponde a cada cual? Cada uno tendrá que hacer su propio análisis. Entramos en un debate que no nos corresponde, cada uno tiene que valorar las palancas de las que dispone. Yo no soy un fundamentalista de la comunicación interna, yo nunca voy a convencer a alguien de que necesita comunicación interna, ése no es mi papel. Detrás de esa pregunta hay un escepticismo contra el que no quiero luchar. No se tiene fe en las herramientas, simplemente se utilizan o no se utilizan, como el carpintero utiliza el martillo.

En todo caso, da la sensación de que en muchas empresas se tiene que hacer algo en relación con la comunicación interna y no se sabe muy bien qué. ¿Se dan muchos palos de ciego?

De ahí vienen parte de los problemas. Las empresas no tienen problemas de comunicación interna, se enfrentan a la necesidad de aportar valor, de trabajar con los intangibles de su empresa. Ahora se oye mucho la frase de "nuestros empleados son nuestro mejor activo", pero necesitamos herramientas que permitan aumentar su responsabilidad, su implicación. Por decirlo gráficamente, en la era industrial se contrataba sólo el brazo del empleado que movía la palan-

ca, ahora estamos hablando de empleados a los que exigimos otros requerimientos –como la motivación, la implicación, el liderazgo– y por eso necesitamos desarrollar nuevas herramientas y nuevas formas que nos permitan actuar positivamente en el conjunto de interacciones que se producen entre las personas, los objetivos y los resultados. La CI básicamente sirve para hacer que tú quieras hacer las cosas.

¿Es optimista sobre la implantación de estos nuevos postulados en las empresas españolas?

En general, las empresas españolas están en la primera fase que hemos descrito antes, es decir, practican básicamente la información de la dirección, siguen interpretando la comunicación interna como mera difusión vertical de la información. Pero se aprecia que empieza a haber una gran inquietud por pasar a las siguientes fases. Cuando una organización está en la siguiente fase, empieza a ver que está haciendo algo, todas las herramientas pierden el protagonismo, se convierte en algo transversal, porque lo que se busca en una auténtica filosofía comunicativa es que la CI se integre como valor y deje de ser herramien-



ta. Cuando se habla mucho de CI estamos más preocupados por la propia comunicación, por la herramienta, que por los resultados.

¿En la CI 2.0 se pierde el viejo paradigma de emisor-mensaje-receptor?

Sí, efectivamente, ahora hay que entender la CI de tal manera que todos podemos ser protagonistas, y al mismo tiempo tiene muchos emisores y receptores que son a la vez protagonistas. ¿Estamos preparados para este nuevo paradigma? Todos estos instrumentos nos convierten en protagonistas y emisores al mismo tiempo. Éste es un cambio tan sorprendente que nos tiene descolocados a todos. Es un cambio complejo que implica una cuestión cultural, porque esto se ve más como problema, por parte de la dirección, que como valor. Es difícil conseguir que la dirección diga “lo voy a cuidar como valor” y encima en un contexto de presión de los resultados. Porque al final estamos hablando de resultados. Yo no quiero hablar de comunicación, quiero hablar de resultados.

¿Desde el punto de vista organizativo, dónde debe estar ubicado un departamento de CI?

Estamos hablando de gestión del comportamiento, y ésta es una cuestión que trasciende el departamento de recursos humanos, también el de comunicación; es una cuestión de la dirección, porque hay que trabajar coordinadamente entre todos. Sin duda es un debate estéril la cuestión de dónde tiene que estar la CI, la cuestión es que tiene que haber una estrategia de cómo sacar valor a las personas, ésa es la pregunta que hay que hacerse. Las empresas están descubriendo el valor de los intangibles y la CI no es más que una palanca para mover los intangibles.

¿Hay un cambio de patrón generacional? ¿Cómo es la comunicación interna para los jóvenes que han crecido en la sociedad-red?

No hemos comprendido suficientemente que estamos ante un empleado distinto, que tal vez pueda trabajar conectado siempre al Messenger, incluso que esto sea positivo para su trabajo. Tenemos que conciliar nuestros modos de producción con las formas de ser de la gente, tenemos que preocuparnos menos de qué es lo que están haciendo y más de lo que consigues, pero también hay que tomar medidas coherentes con la cultura de la organización y obviando observar cómo trabajan si están todo el día conectados al Messenger. En cualquier caso, para los jóvenes educados en la cultura-red, poder comunicarse es importante, entienden bien esta filosofía.

¿Qué opina de las intranets, los blogs o los wikis corporativos utilizados en CI?

Evidentemente tienen muchas ventajas, pero hay que analizar el valor concreto que aportan a nuestra organización. Lo que está claro es que para poder opinar ya no tendremos que reunirnos en una sala de 5 a 5:30, la tecnología permite manifestar mi opinión en cualquier momento. En cualquier caso, también se percibe en algunas empresas cierto miedo y dudas respecto a sus ventajas reales. Las empresas empiezan a incorporar estos principios más a su discurso y no tanto en la práctica, en parte por la presión sobre los resultados. De todas maneras quisiera insistir en que estamos hablando de gestión del comportamiento, del contrato emocional, de cómo afecta esto a la organización y qué estrategia voy a seguir al respecto, por tanto: con

qué canales voy a contar. Lo primero no es plantearse los canales o insistir en ellos, sino los objetivos, la implicación de los mandos, los mensajes diferenciados según los públicos y finalmente los canales.

¿Cómo afecta la diversidad creciente de las plantillas a la CI?

La diversidad es una complejidad que todavía no hemos resuelto. En términos de comunicación interna supone una complejidad importante, porque la comunicación interna parte del principio de que hay que comprender al otro y si no hay otro sino otros... Al tener un grupo heterogéneo, con distintos valores y referentes culturales, es evidente que si quiero tener capacidad de influencia esto añade una complejidad extraordinaria.



De la mentalidad 1.0 a la 2.0

por Claudio Bravo

Algunas compañías han comenzado a utilizar con éxito plataformas Web 2.0 en las intranets corporativas para gestionar la comunicación y el conocimiento en el interior de las organizaciones. Sin embargo, la correcta implantación de estas tecnologías sociales requiere de un cambio en la filosofía empresarial. Nos encontramos ante un nuevo modelo de organización en el que las relaciones internas de las personas y sus relaciones con el exterior ganan protagonismo.

Hasta hace unos años la comunicación en el interior de las organizaciones estaba marcada por flujos unidireccionales, descendentes y orientados casi por completo a que los públicos internos contaran con toda la información necesaria para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Era información más que comunicación. Pero ahora, en tiempos de cambio constante, esto ya no es suficiente para que las empresas se adapten en mercados en constante movimiento.

Ante estos escenarios, las empresas con culturas jerárquicas, rígidas y burocráticas tardan el doble en reaccionar y adaptarse a las necesidades del mercado. Sin embargo, con la llegada de las nuevas tecnologías e Internet, las organizaciones han comenzado a cambiar sus estructuras por unas más flexibles, basadas en la Red. Las empresas de hoy deben ser concebidas como una red de relaciones y contactos entre personas y grupos de trabajo.

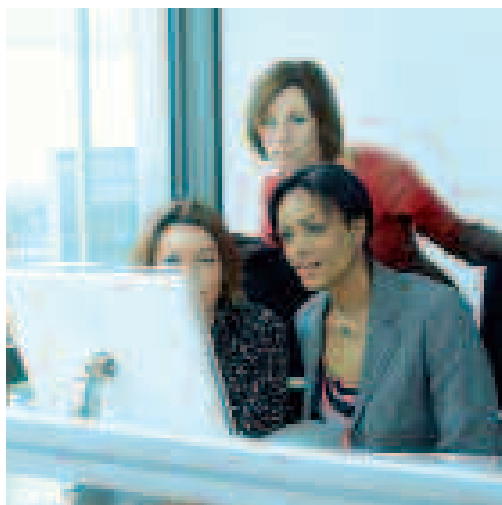
Hacia un nuevo modelo de organización basada en el diálogo y la colaboración

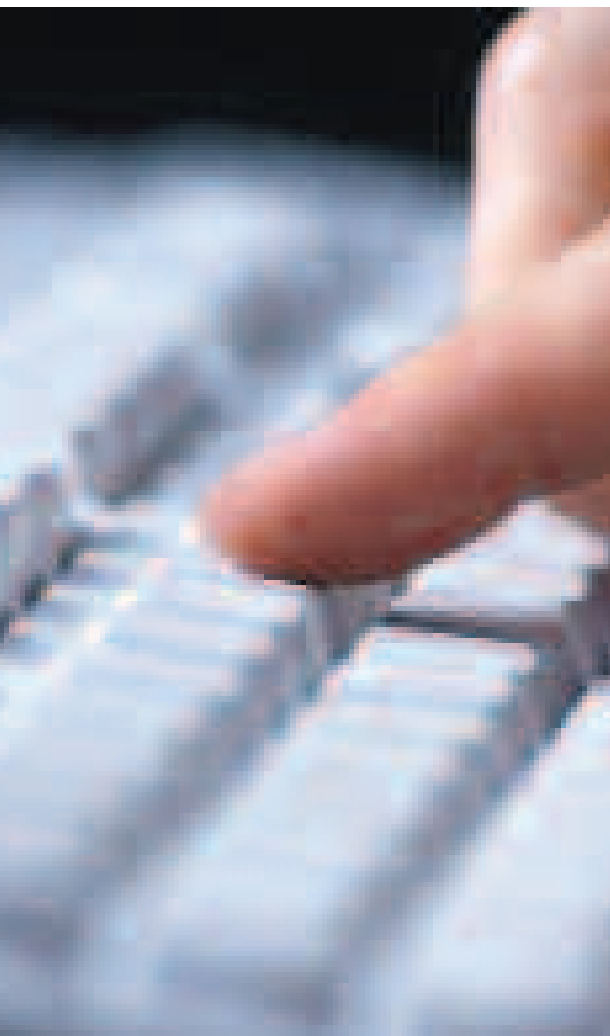
Si antes nos encontrábamos con organizaciones verticales, jerárquicas y funcionales; hoy debemos entender la empresa como una red de personas que reemplaza jerarquías por objetivos comunes, y donde prima el intercambio de conocimientos y el sentido de colaboración entre todos los integrantes de la compañía.

Estamos ante un cambio de paradigma. Las personas dejan de ser "recursos" en una organización, para convertirse en la organización. Ellas y sus relaciones forman en conjunto una red dinámica de conversaciones, las que la definen, le otorgan una identidad y personalidad que las diferencia del resto de organizaciones.

En este tipo de empresas lo que se busca es movilizar la inteligencia colectiva a través de comunicaciones formales e informales entre sus diferentes partes con el fin de desarrollar una flexibilidad necesaria para la adaptación al entorno. Y estas conversaciones pueden tener lugar en plataformas web 2.0.

Sin embargo, muchas compañías españolas continúan ancladas en estructuras organizativas del siglo pasado, en que unos pocos, generalmente los directivos, piensan y deciden. El conocimiento de los empleados siempre ha sido infravalorado por el mundo de la empresa. Sin embargo, desde hace unos años esta situación ha cambiado radicalmente. Los empleados son los primeros clientes y usuarios de productos y servicios, por lo que su conocimiento del mercado, gracias a su uso cotidiano de éstos o de los procesos de producción, han de ser tomados en cuenta por las empresas. Ellos son los mejores prescriptores de la marca. "Nuestras mejores ideas vienen de los





despachadores y almacenistas”, afirma Sam Walton, fundador de la cadena de grandes superficies Wal Mart, en su libro *Made in América*.

Actualmente, el éxito del modelo actual de Internet 2.0 y de los procesos de producción participativa se debe en gran medida a la adopción de técnicas y de arquitecturas organizativas que han permitido que ellos reúnan todos esos esfuerzos y los administren con eficacia. Las empresas que han logrado implantar con éxito plataformas Web 2.0 han debido modular sus estructuras y ser capaces de integrar de forma segmentada muchas de las contribuciones. Cuando hablamos de “modularidad”, nos referimos a la propiedad de un proyecto que describe el grado en el cual este puede ser dividido en componentes más pequeños o módulos, susceptibles de ser producidos de forma independiente antes de que contribuyentes individuales puedan elegir qué y cuándo contribuirán, cada uno independientemente del otro a través de la web participativa.

Así entonces, estas organizaciones se han estructurado en pequeños grupos o equipos semiautónomos, conectados en red, a través de la cual interactúan entre sí. A pesar de que gozan de total autonomía, están limitados por la propia interacción con otros equipos para llevar a cabo el objetivo común de la empresa. Es el consenso y aceptación del objetivo general de la compañía por parte de todos los equipos lo que los cohesionan y les permite avanzar. Así entonces, cinco minutos para moderar un comentario es más acotado que las horas necesarias para reparar un error en un proyecto de participación amplia. Más personas pueden participar antes que después, independientemente de las diferencias de conocimientos requeridos para participar.

Sin embargo, las potencialidades de la Web 2.0 para la gestión de la comunicación interna y la gestión del conocimiento sólo se podrán utilizar con éxito en la medida en que la filosofía de la organización haya sufrido este cambio.

Comunicación interna 1.0 vs. comunicación interna 2.0

Al cambiar la estructura de la organización es lógico que también cambie el modelo de comunicación interna. Hasta hace unos años, la comunicación dentro de las empresas era principalmente descendente. El *feedback* era mínimo, y el objetivo de las acciones de comunicación hacia los empleados era brindarles información exclusivamente operativa. No había vías de diálogo ni participación, y el que intentaba dar su opinión era tildado como un empleado problemático. Los límites funcionales y de poder de cada nivel de la estructura jerárquica producían escaso compromiso y aceptación del objetivo general de la organización. En este escenario, el conocimiento formaba parte de ese poder y conservarlo permitía mantenerse en esa posición.

En la comunicación interna 2.0. nos encontramos un modelo de comunicación basado en el objetivo común de la organización. Todas las acciones de comunicación interna apuntan a la materialización de la misión, visión y valores de la empresa. Éstos ya no son impuestos, sino que están en constante discusión interna de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno.

La información y el conocimiento, a su vez, ya no son fuentes de poder. El nuevo modelo de comunicación interna ha de fomentar el intercambio de conocimiento, el cual ha de ser compartido con libertad para que todos lo usen para alcanzar

Bibliografía:

¹ **Dutto, Matías.** “Public Relations: Our role of facilitating the learning process inside the organizations”. 2004. Disponible en: http://www.globalprblogweek.com/archives/pr_our_role_of_facil.php

² **Elias, Joan y Mascaray, José.** *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación* (pp. 36) Barcelona, 2003.

³ **Walton, Sam y Huey, John.** *Made in América.* (pp.168). New York, 1993.

⁴ **Cobos, Cristóbal y Pardo, Hugo.** “Planeta Web 2.0”. 2007. (pp. 56) Disponible en : <http://www.planeta-web2.net/>

⁵ **Gómez, Álvaro.** *Las claves de la economía digital.* Alfaomega. (pp. 133) Madrid. 2002

Fundación France Telecom. *La blogósfera hispana: pioneros de la cultura digital.* 2006.

Yochai Benkler. *The wealth of the Networks. The Economist of Social Production.* 2006. Traducción libre. Cap.4, pp. 129.

el objetivo común. Hablamos entonces, de un modelo de comunicación interna basado en conversaciones, en el diseño de conversaciones en donde los colaboradores internos que señalan los problemas y contribuyen a su mejora son justamente los que más comprometidos están con organización. Aquí hay cabida para la crítica constructiva y la libertad de opinión, ambas lógicamente, basadas en el respeto.

Pero, como hemos mencionado anteriormente, ningún *software* obra milagros por sí mismo. La explotación de todas sus potencialidades implica también cambios profundos en el interior de la organización. Existen suficientes ejemplos que evidencian que el desarrollo y éxito de la Web 2.0 no es sólo una irrupción tecnológica, sino un cambio profundo de tipo social. La Web 2.0 no ha inventado la colaboración y la comunicación entre las personas, pero sí ofrece un enorme abanico de posibilidades para facilitar el intercambio y cooperación entre individuos. La generación de estos canales de participación se consolida como herencia de la cultura *hacker* de compartir el saber bajo estructuras abiertas y horizontales que promuevan la intercreatividad y la inteligencia colectiva, en beneficio del bien común. Alvaro Gómez Veite, en su libro *Las claves de la economía digital*, afirma que la Gestión del Conocimiento está conformada por un 20% de gestión de la tecnología y un 80% de gestión de la dimensión humana del cambio cultural necesario en la organización.

En este sentido, las empresas que logren aprender a escuchar a sus públicos internos y externos, así como a gestionar la participación, correrán con ventajas en los mercados del futuro.

Comunicación Interna 1.0

Comunicación operativa.

La información y el conocimiento son fuentes de poder y conservarlos permite mantenerse en la posición.

Los que señalan problemas en la organización son provocadores.

Lealtad significa obedecer y hacer lo que quiere mi jefe.

No me corresponde a mí detectar problemas y señalar fallos. Mi jefe podría molestarse.

Sé lo que tengo que hacer y no necesito los comentarios de nadie para hacer mi trabajo.

A nadie le interesa lo que yo pueda pensar o decir.

El espíritu de equipo significa no cuestionar la política de la organización.

Comunicación Interna 2.0

Comunicación estratégica (misión, visión y valores).

La información y el conocimiento deben ser compartidos con libertad para que todos los usen para mejorar.

Los que señalan problemas están comprometidos con la organización y contribuyen en la mejora de ésta.

Lealtad significa orientar las propias habilidades al logro de la misión y no a los objetivos de una persona en particular.

Soy tan responsable como cualquier otro para detectar problemas que nos afectan a todos. Mi jefe lo va a valorar.

Los comentarios e ideas de los demás me ayudan a mejorar. Siempre puedo aprender de los demás.

Mis opiniones e ideas son valoradas e interesan en la organización.

El espíritu de equipo significa participar plenamente en un intercambio constante de ideas y opiniones divergentes.

El portal corporativo como eje del sistema

por Francisco Fernández Beltrán

La Web 2.0, la revolución comunicativa que ha permitido dar voz realmente a los usuarios en Internet, es más una actitud que una tecnología, como insisten en destacar todos los gurús de este fenómeno, que ha llegado incluso hasta el interior de las organizaciones para cambiar totalmente el modelo y tener que hablar de una nueva comunicación interna.

Sin embargo, este cambio tan profundo, de filosofía, no habría sido posible sin el avance tecnológico que lo ha facilitado y que se sustenta en el lenguaje XML, que ha permitido separar los contenidos de su forma de presentación y hacerlos plenamente exportables en todo tipo de sistemas y soportes. En el ámbito de la comunicación corporativa, la introducción del XML ha permitido transformar los portales corporativos y convertirlos en el corazón del sistema de comunicación de la organización, ya que el contenido introducido una única vez puede presentarse en múltiples soportes con sólo cambiar la plantilla XSL asociada y generar así un nuevo archivo. Ello permite, además, realizar rápidas actualizaciones, ya que sólo hay que poner al día la fuente original de la información, el XML, y a continuación todos los archivos que se generen de él se renovarán.

Además de separar el contenido y su forma de presentación, permitiendo su gestión de manera independiente, el XML ha favorecido uno de los grandes fenómenos para la expansión de la información a través de la Red: la sindicación de contenidos. Para ello se vale del RSS, que forma parte de los formatos XML, y que, como leemos en Wikipedia, ha sido desarrollado "específicamente para todo tipo de sitios que se actualicen con frecuencia y por medio del cual se puede compartir la información y usarla en otros sitios web o programas". Los programas que leen y presentan fuentes RSS de diferentes procedencias se denominan "agregadores", o lectores de *feeds*. Gracias a ellos, se pueden obtener resúmenes de todos los sitios que se desee desde el escritorio del sistema

operativo del usuario, desde su programa de correo electrónico, o directamente desde páginas web que visualicen estos contenidos. Con el uso de estos agregadores, el usuario no tiene necesidad de navegar por las páginas web de su interés. Es suficiente con que las haya dado de alta en estos programas, que se encargarán de visitar los sitios sindicados periódicamente y se descargarán las últimas novedades. Todo ello supone que las nuevas webs se basan en un modo de comunicación de captura o *pull* muy particular, ya que es la máquina quien realiza el esfuerzo de ir a buscar esos contenidos, combinando así algunas de las ventajas del modo *push* o de empuje, ya que el usuario sólo ha de esperar a recibir las novedades que ha indicado previamente que son de su interés.

En paralelo, uno de los aspectos más destacados de la Web 2.0 es la paulatina sustitución de las aplicaciones informáticas residentes en el ordenador del usuario por aplicaciones web, hasta el punto que se considera que en el futuro el escritorio del ordenador será una página web desde la que se accederá a todos los programas y contenidos de interés. Esta previsión tiene una especial significación en el caso de la comunicación interna, ya que implica que el escritorio de los miembros de una organización acabará siendo su propio portal web, una página que tendrá los contenidos públicos y privados de interés y las aplicaciones de gestión para poder desarrollar con normalidad su labor en la empresa, se encuentre físicamente en ella o no.



Junto con todos estos cambios tecnológicos, el avance definitivo que ha permitido situar al portal en el corazón del sistema comunicativo interno ha sido, sin duda, el desarrollo de los sistemas de gestión de contenidos (Content Management Systems o CMS). Se trata de programas informáticos que se utilizan principalmente para facilitar la gestión de los sitios webs, por lo que también son conocidos como gestores de contenido web (Web Content Management o WCM). Sin embargo, la gran revolución que suponen estos programas informáticos es que, habiendo sido diseñados para la gestión de las webs, su ámbito de aplicación es mucho mayor y pueden acabar controlando la mayoría de soportes comunicativos de la organización.

La gestión de los contenidos del portal

Todas estas oportunidades tecnológicas favorecen que la gestión de los portales corporativos sea fundamentalmente una gestión de contenidos. En palabras de Premoli, los contenidos son lo que “mantiene ‘vivo’ el Portal”. Así, los contenidos, y especialmente los contenidos informativos, constituyen el eje central del portal corporativo y se convierten en la sustancia definitoria de su interés como medio de comunicación. En términos similares se manifiesta Nielsen, para quien las noticias de actualidad sobre la compañía y los intereses de los empleados constituyen uno de “los tres grandes” componentes de toda página principal de un portal corporativo, junto con un directorio jerarquizado y un buscador.

En la medida en que el portal reporte información interesante, en que sirva para mantener al corriente de todo cuanto acontece en la organización, será una herramienta fundamental de comunicación interna. Sin embargo, si el portal no asume ese papel, ni se compromete a mantener un alto grado de actualización y renovación de sus contenidos, el canal perderá utilidad y dejará de ser consultado. Como asegura Premoli, “la relevancia y actualidad del contenido es crítica para proveer valor a los empleados”. En este sentido, los contenidos se deben renovar con asiduidad y, según nuestro punto de vista, se han de generar con criterios periodísticos o similares a los de los medios de comunicación tradicionales, puesto que la utilización de códigos ya extendidos en el imaginario colectivo facilitará el consumo de estos contenidos por parte de los usuarios del portal.

Los contenidos del portal, desde la perspectiva de la gestión de la comunicación interna, se pueden agrupar en una tipología formada por tres grandes conjuntos:

- 1 Contenidos de información operativa, necesarios para la realización de actividades a través de la web y que, en la mayoría de los casos, requieren acceso a través de usuario y contraseña. Son los contenidos más vinculados con la gestión, o con la administración de la organización, y normalmente configuran el núcleo de las antiguas intranets.
- 2 Contenidos de información *ad intra*, de carácter interno, que trasladan la filosofía de la organización, su forma de pensar y relacionarse, y que en ocasiones se puede mostrar en la zona privada del

portal o en la pública, ya que no tienen por qué ser contenidos estrictamente privados.

- 3 Contenidos de información *ad extra*, los más puramente pertenecientes a la comunicación, que intentan transmitir o generar una determinada imagen. Estos contenidos estarán casi siempre en la zona pública del portal, de forma que sirvan tanto de mecanismo de apoyo de la comunicación interna como de la externa.

Todos estos contenidos de diversa tipología pueden generarse tanto en el interior de la organización, como de manera externa. Respecto al contenido interno, la clave del éxito es la descentralización en la generación, edición y publicación, una opción fácilmente aplicable gracias, como hemos visto, a los CMS. Esto permite que cada área, sector o unidad de la empresa pueda gestionar su contenido de forma independiente. El contenido así generado permite llevar a cabo una estrategia que denominamos como de *franquiciamiento* de la comunicación. La ventaja principal de este sistema es que permite que los usuarios internos vean el portal como una herramienta de toda la organización y no sólo del departamento de Comunicación, aunque éste tenga que ser quien establezca las pautas generales de funcionamiento y coordine todo el conjunto. Asimismo, esta estrategia favorece la eliminación de los cuellos de botella que se producían antes en las fases de elaboración y publicación del contenido.

Por su parte, el contenido externo del portal se puede syndicar; es decir, se puede incorporar al portal

desde el exterior y mostrarse, gracias a las posibilidades del lenguaje XML, de manera similar al resto de contenidos, con lo que para el usuario no hay diferencia perceptible entre el contenido generado interna y externamente.

Por último, todos esos contenidos se han de poner en valor, se han de difundir. Para ello, la unidad encargada de la gestión de la comunicación interna se valdrá de varias herramientas y medios de comunicación, como la revista interna, el correo electrónico, los mensajes SMS... hasta llegar al propio portal corporativo. En la gran mayoría de los casos, estos otros soportes comunicativos, si aceptan la provisión de datos a través de XML, podrán alimentarse directamente del portal corporativo.

De esta forma, el portal se convierte en el corazón de todo el sistema de comunicación interna de la organización. En él confluyen los diferentes flujos informativos –tanto internos como externos– y desde el portal se difunden todos estos contenidos a través de los diferentes medios de comunicación de la empresa.

El elemento definitivo, la personalización

Además, y especialmente en el caso del portal, la difusión de todos estos contenidos debe ser personalizada. Esta personalización contará con un margen para la actuación del propio usuario, pero deberá partir de unas premisas establecidas por la unidad encargada de la comunicación interna de acuerdo a una combinación de gestión de contenidos y gestión de perfiles o públicos, dos de las tareas básicas de cualquier director de Comunicación, y todo ello, evidentemente, inspirado y en consonancia con la política general de gestión de la imagen corporativa.

Si en términos generales la efectividad de toda comunicación es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que ésta se dirige, una de las premisas de la gestión de los portales habrá de ser la de establecer la mayor división posible de sus usuarios. Desde esa perspectiva, podemos ver que la evolución de los portales corporativos ha ido pasando por cuatro grandes estadios:

Fase 1. Ausencia de personalización. La información se presenta a todos los usuarios por igual.

Fase 2. Personalización por perfil. Se establecen unos contenidos que se consideran de interés para determinados grupos de sujetos con características similares y que se agrupan en una especie de pequeñas webs específicas. El problema es que la

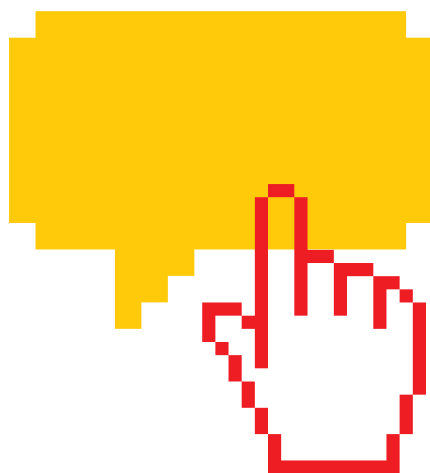
definición de los intereses de estos perfiles se realiza sin contar con la opinión de los usuarios y pueden no coincidir sus intereses reales.

Fase 3. Personalización por patrones de navegación. El usuario, a través de su navegación por el sitio web, denota un interés hacia ciertos contenidos que quedan registrados en el servidor y que permiten establecer unas pautas de comportamiento. A partir de éstas, la web puede sugerirle contenidos relacionados con sus intereses habituales de navegación. Esta personalización se lleva a cabo a través de las direcciones IP o de las *cookies*, que permiten asociar unas determinadas pautas de comportamiento con una máquina concreta. El problema de esta personalización es que está asociada al ordenador y no a la persona que lo utiliza. Por el contrario, tiene la ventaja de no requerir del usuario ninguna acción activa para darse a conocer ni registrarse.

Fase 4. Mi Portal. Por último, el máximo exponente de la personalización es la posibilidad de que el usuario, previa identificación, determine los contenidos que él, independientemente de la máquina desde la que acceda, quiere visionar. Es la llamada personalización individual, que puede establecerse en muy diversos grados de desarrollo: desde la simple determinación del modelo gráfico con el que se quiere visualizar la información hasta la selección de algunos o todos los contenidos de la web. Esta personalización puede ser explícita, solicitada voluntariamente por el usuario, o implícita, derivada de sus pautas de navegación.

De esta forma, de la segmentación de los contenidos en función del perfil del usuario se pasa a la comunicación uno a uno con la personalización individual y se alcanza el mayor nivel de interactividad que permite en estos momentos la Red. El problema surge de la escasa implantación que tienen todavía las estrategias de comunicación personalizada debido a que, aunque la tecnología permite automatizar muchas acciones, exige tiempo y un ejercicio previo de análisis de qué contenidos se envían y a quién. Por desgracia, resulta todavía mucho más fácil realizar una comunicación interna masiva que personalizada, aunque sea claramente menos efectiva.

Con todo, parece evidente que el futuro vendrá marcado por la capacidad de cada organización de aprovechar al máximo las posibilidades de las tecnologías y, en este sentido, podemos considerar que es una cuestión de tiempo que las empresas dediquen más recursos humanos a la gestión de los portales con el fin de sacarle el máximo partido a estas opciones de personalización.



To blog or not to blog

por Cristina Aced

La Web 2.0, conocida como la web social y participativa, supone nuevos retos para las empresas, y también les brinda nuevas oportunidades. Diversos autores coinciden en que esta etapa de Internet es más una actitud que una tecnología, pero de lo que no hay duda es de que supone un cambio de enfoque importante. Las empresas no tienen ya el control del mensaje, pues las nuevas herramientas 2.0 facilitan que el usuario se convierta también en creador de contenidos.

Las empresas no tienen ya el control del mensaje, pues las nuevas herramientas 2.0 facilitan que el usuario se convierta también en creador de contenidos. Blogs, wikis y podcasts ofrecen a los internautas la posibilidad de convertirse en emisores, lejos del rol pasivo de consumidores de información. Como postularon los autores del Manifiesto Cluetrain en 1999, los mercados están formados por personas que mantienen conversaciones continuamente. La conversación es la esencia de la nueva era de Internet y esto también es aplicable al ámbito empresarial. Interesa, pues, formar parte de esta conversación, tanto a nivel externo como interno, y para ello es necesario tener una voz. Un blog proporciona una identidad en la Red y brinda la oportunidad de formar parte de la conversación y, por tanto, del mercado.

Un blog es una página web donde el contenido aparece en orden cronológico inverso, suele actualizarse de forma frecuente, contener numerosos hipervínculos y, lo más importante, permite la participación de otros lectores, a través de los comentarios. En un blog corporativo, el autor o autores bloguean de forma oficial para la compañía, cuya vinculación se expresa de forma explícita. Las plataformas donde se crean los blogs suelen ofrecer sindicación de contenidos,

es decir, que permiten el envío automático de actualizaciones a los lectores que así lo deseen. El funcionamiento es muy sencillo: el lector abre una cuenta en uno de los múltiples agregadores de blogs que existen (Bloglines, Google Reader...), se suscribe a los que le interesen y cada vez que acceda a su cuenta encontrará las actualizaciones de las páginas deseadas. Se trata, pues, de una herramienta no invasiva, a diferencia del correo electrónico, donde se recibe un *e-mail* se quiera o no.

El interés en los blogs como herramienta de comunicación coincide con la pérdida de efectividad de los medios de comunicación tradicionales. En unos mercados cada vez más fragmentados, los nanomedios o medios enfocados a una audiencia muy segmentada y específica se presentan como la opción más efectiva para llegar a las audiencias.

Cada día se crean 175.000 blogs y se publican cerca de 1,6 millones de posts, así que es obvio que no interesa quedarse fuera de esta conversación. Por otra parte, se ha demostrado que las herramientas de comunicación interna tradicionales, como las intranets, no suelen tener unas altas cuotas de participación y que están obsoletas en



unas organizaciones donde la jerarquía vertical ya no tiene razón de ser. ¿No sería interesante, entonces, encontrar un medio más efectivo de comunicarse con los empleados, que fuese multidireccional y permitiera interconectar a todos los colaboradores, independientemente de su localización geográfica?

Pese a todo, aún son pocas las empresas que han creado weblogs para entablar conversaciones con sus clientes y empleados. En España, por ejemplo, sólo cuatro empresas del Ibex 35 tienen blog externo. Los cifras son algo superiores en Europa y Estados Unidos, aunque lo cierto es que todavía es una herramienta poco utilizada, como demuestran las dificultades que tuvimos para encontrar una muestra de cien blogs corporativos a la hora de realizar el estudio “Los blogs corporativos: una opción, no una obligación” .

Beneficios y riesgos

Existen diferentes tipos de blogs externos: de marca, de producto, de servicio, de trabajadores, de eventos, de sector, de gestión de crisis... En el ámbito interno, se pueden usar los blogs como herramienta de comunicación y para gestionar el conocimiento, difundir la cultura corporativa, coordinar proyectos y equipos de trabajo...

Pero ¿qué beneficios pueden aportar los blogs a las empresas? En primer lugar, hay que destacar que son herramientas que suponen un coste bajo y fáciles de crear, de utilizar y de actualizar. Además, como ya hemos dicho anteriormente, los blogs son instantáneos y no invasivos, y acercan la compañía a sus públicos, permitiendo fidelizarlos, interactuar con ellos y fomentar su interrelación. También dan a la empresa la oportunidad de posicionarse como experta en su sector. Y, una de las ventajas más importantes, aumentan la visibilidad de la organización, haciéndole ganar posiciones en los buscadores. Los weblogs son páginas muy enlazadas y actualizadas frecuentemente, dos características que resultan relevantes para los motores de búsqueda a la hora de indexar las webs. Sin embargo, no todo son beneficios.

Crear un blog corporativo también comporta unos riesgos que hay que conocer. El principal miedo que provoca en las empresas es la pérdida del control del mensaje. Deben aceptar que ya no son los únicos emisores y que en la blogosfera (el universo de los blogs), el diálogo tiene lugar a tiempo real y, por tanto, es imposible controlar todos los mensajes. Por otra parte, muchas com-

pañías temen la honestidad y la transparencia que exige el mundo blog. En este medio no tiene cabida la mentira, pues hay que ser consciente de que seguramente el engaño será descubierto y, si esto ocurre, difícilmente se podrá recuperar la credibilidad, con el consiguiente efecto negativo sobre la imagen corporativa que esto supone. En la misma línea, algunas corporaciones temen la sinceridad de sus públicos, en especial de clientes o trabajadores insatisfechos, y confiesan que no están preparadas para recibir críticas. Sin duda el riesgo existe, pero hay que ser consciente de que los comentarios indeseados seguirán estando en la blogosfera, le guste o no a la empresa. Y, en ese caso, ¿no es mejor saber que existen para intentar darles respuesta?

Una de las principales conclusiones que se desprende del estudio que realizamos en el e-Business Center PWC de IESE es que el hecho de que los blogs sean una herramienta útil no significa que sea obligatorio tenerla, pues para que sea efectiva es necesario que esté alineada con la estrategia empresarial y comunicativa de la compañía. Ha de tener unos objetivos muy claros y definidos, y encajar con la cultura de empresa. La decisión de crear un blog debe ser meditada y hay que saber que no es necesario tenerlo para beneficiarse de las oportunidades de la blogosfera. Como hemos visto, los blogs son una fuente de información importante, tanto de la opinión de los clientes como del trabajo de la competencia, por lo que es muy recomendable monitorear regularmente la blogosfera. Se trata de seguir las conversaciones que se están produciendo sobre los productos de la empresa, quejas de clientes, iniciativas de la competencia...

Esto puede evitar situaciones de crisis como la que sucedió con el candado Kryptonite, que a punto estuvo de arruinar el negocio de la empresa americana que los fabricaba cuando un usuario descubrió que uno de sus modelos de alta seguridad podía abrirse con un simple boli Bic y decidió contarlo en la Red. Es decir, que, de la misma forma que el departamento de Comunicación sigue la actualidad relacionada con la empresa en los medios tradicionales: prensa, radio y televisión, también debería escuchar a la blogosfera. Existen para ello herramientas gratuitas como Technorati (www.technorati.com) o PubSub (www.pubsub.com), que monitorean todo lo que se dice en el universo blog y permiten hacer búsquedas por palabras clave.

Por otra parte, el estudio también revela que no está demostrado que los usuarios participen activamente en la conversación opinando en blogs de forma regular y habitual. Una posible interpretación de esto sería que los usuarios todavía no están muy familiarizados con la filosofía de la Web 2.0 y aún usan los blogs como fuente de información, como una página web tradicional más que como un canal interactivo. Pero con el tiempo esta situación puede cambiar. La Web 2.0 implica un cambio de enfoque bastante importante que, como toda novedad, necesita un tiempo de adaptación. Esto es sólo el inicio de una gran oportunidad de futuro que puede resultar muy útil para mejorar la imagen y la reputación de las empresas y mejorar el clima laboral.

Consejos para el éxito

Si una vez analizados todos los aspectos citados anteriormente, la empresa decide crear un blog, éstas son algunas recomendaciones para tener en cuenta:

- 1 Antes de crearlo, deberían leerse otros blogs para conocer la blogosfera, familiarizarse con el estilo, identificar otros blogs del sector y participar en la conversación comentando lo que otros escriben.
- 2 Es importante definir los objetivos y la línea editorial del blog.
- 3 Hay que decidir quién escribirá las entradas, teniendo en cuenta que el blogger debe tener acceso a la información y autoridad para responder a los comentarios y preguntas de los lectores.

Aunque no existen fórmulas mágicas que garanticen el éxito de un blog, del análisis realizado sobre la muestra de cien blogs se desprenden algunos factores que pueden contribuir a aumentar el número de visitas recibidas. Se recomienda lo siguiente:

- Tener alojamiento y dirección URL propios, a ser posible dentro del dominio corporativo.
- Que el blog esté escrito por uno o varios autores, vinculados a la organización, y cuya relación se exprese claramente.
- Usar imágenes en cada entrada. Esto hace que el blog resulte más atractivo visualmente.
- Instalar un buscador interno, que permita la realización de búsquedas sobre temas concretos, y organizar la información por secciones. Esto facilitará que el lector encuentre los temas que le interesan.

- Enlazar a la home desde cualquier página del blog, para permitir la navegación interna.
- Escribir con un estilo directo y con un lenguaje coloquial. Aquí el lenguaje corporativo de las notas de prensa no tiene cabida. Al fin y al cabo, se trata de una conversación.

Algunos ejemplos

Aunque el uso de los blogs en las empresas no sea masivo, ya hay algunas compañías españolas que han dado el paso y se han lanzado a la blogosfera. Los inicios del blogging corporativo se encuentran en empresas cuyo negocio está relacionado con las nuevas tecnologías, como en el caso de Fon, la mayor Comunidad WiFi del mundo (<http://blog.fon.com/es>), Panda Software (<http://blogs.pandasoftware.com>), Microsoft España (<http://blogs.technet.com/davidcervigon>) o Ferca Networks (<http://blog.ferca.com/>). Un ejemplo reciente de blog externo creado con motivo de un evento es el blog oficial de la Expo de Zaragoza 2008 (<http://www.expozaragoza2008.es/blog/>), que es una fórmula mixta entre blog y vlog (videoblog), pues algunas entradas incluyen videos de YouTube.

En el ámbito interno, es conocida la iniciativa de IBM, que tiene más de cincuenta blogs de Developer Works (<http://www-128.ibm.com/developerworks/>), además de varios blogs externos. Cuentan con un código ético de uso de los blogs que redactaron los propios bloggers de la empresa a través de un wiki. Otra organización que usa blogs como herramienta de comunicación interna es el Grupo Randstad. Lo implantaron hace algo más de un año y dicen contar con un 50% de participación.

Este artículo resume las conclusiones del estudio "Blogs corporativos: una opción, no una obligación", realizado en colaboración con el profesor Julián Villanueva y el doctorando Guillermo Armelini, del IESE Business School.

www.blogocorp.blogspot.com

Bibliografía:

¹ Locke, Christopher; Levine, Rick; Weinberger, David y Searls, Doc (1999). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Disponible en <http://www.cluetrain.com>.

² Según datos de Technorati del 13 de febrero de 2007.

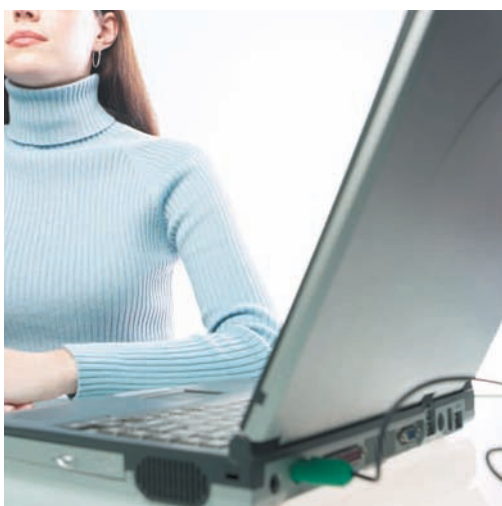
³ Villanueva, Julián; Aced, Cristina; Armelini, Guillermo. "Blogs corporativos: una opción, no una obligación" (2007). e-Business Center PriceWaterCooper de IESE Business School. Se puede descargar el pdf en <http://www.ebcenter.org>.



Catorce formas de aprovechar los wikis para rentabilizar su negocio

por Jorge Mira Vallet

Compañías que antes eran casi un monopolio en el mercado han visto como otras más pequeñas y desconocidas hasta hace poco se han apropiado de buena parte de su cuota gracias al uso de la Web 2.0. Y aquellos que nadie conocía han pasado a jugar en primera división.



Así es Internet cuando se sabe aprovechar: una potentísima herramienta de lanzamiento y promoción de su negocio y, también, de interacción con clientes y empleados. En los últimos meses, los wikis han acaparado la atención de un importante número de empresas, que están implementando wikis en sus webs corporativas. Algunas lo hacen porque creen que las ayudarán a la buena marcha del negocio y de la corporación. Otras, porque tienen miedo de quedarse atrás en un entorno empresarial muy competitivo. Así lo manifestaba una reciente encuesta que integraba un estudio de Forrester sobre el impacto de la Web 2.0 en las empresas.

Pero... ¿qué es un wiki?

El origen de la palabra lo encontramos en la expresión "wiki-wiki", que en hawaiano significa "rápido" y es repetida entre los remeros de las canoas que conocen como nadie el valor del esfuerzo colaborativo en la consecución de un objetivo común. Ward Cunningham inventó los wikis como una página web abierta, en cuanto que permite a cualquier usuario visitarla, añadir contenido o eliminarlo, aunque dicho contenido lo haya introducido un tercero. El internauta puede editar libremente estructura y contenido del wiki. De este modo, el sitio crece gracias al constante trabajo de una comunidad de usuarios interesada en los mismos temas gracias al esfuerzo común por mejorar el wiki que los une.

Los sistemas wiki se caracterizan:

- Por soportar un contenido orgánico, donde tanto la estructura como el contenido están abier-

tos a la edición y a la evolución. De este modo, un wiki que presente contenidos pobres o deficientemente organizados podrá ser mejorado por cualquier usuario que edite los contenidos o su estructura.

- Presentan frecuentes hipervínculos a conceptos relacionados dentro del propio wiki y también enlaces a sitios web externos.
- El wiki se apoya en la confianza... que a veces falla.
- El sistema de funcionamiento wiki se basa en la confianza y presunción de buena fe de los usuarios. No obstante, en la práctica se producen problemas con *spammers* y otros vándalos que infectan la Red. El vandalismo ha sido una de las principales objeciones alegadas por los anti-wiki. Para protegernos del vandalismo, caben dos opciones: confiar en que el propio sistema vaya corrigiendo esas deficiencias y contenidos inadecuados insertados por los vándalos. El propio sistema del wiki son los usuarios, que son los que han conformado su estructura y contenidos. Sirva de ejemplo el wiki de referencia en la Red, Wikipedia. Aunque está expuesta a las malas prácticas de los vándalos por ser una web abierta a todos, ha logrado mantener una corrección más que razonable gracias a los miles de entusiastas editores que participan en su realización y corrigen de inmediato los desaguados que producen estos vándalos cibernéticos.



Otra solución, que choca un poco con el espíritu wiki original, consistiría en exigir un registro previo al usuario, de modo que pudiera verificarse que no se trata de un *bot*, *spammer* o similar. Esta auditoría previa de los nuevos usuarios registrados paliará notablemente el inconveniente del vandalismo. También existe la posibilidad de que un moderador pueda corregir los contenidos del wiki que introducen otros usuarios.

¿Para qué quiero un wiki en mi empresa?

El wiki puede beneficiar a su empresa tanto si lo utiliza interna como externamente. Pero centrémonos en el caso que nos ocupa, la comunicación interna y los wikis internos. Hasta la fecha, las empresas han trabajado internamente mediante sistemas de base de datos, que se caracterizaban por una elevada estructuración de una gran cantidad de datos, por facilitar la rápida emisión de informes o *reports* combinando distintos valores, por permitir la fluidez en la introducción de dichos datos y por estar basadas en controles de acceso.

Los wikis, por el contrario, no tienen esas limitaciones de acceso interno de la empresa y su *software* es mucho más intuitivo y fácil que el de un sistema de base de datos, especialmente para aquellos que no tienen facilidad para las nuevas tecnologías. Los wikis, en cuanto que pueden editarse por parte de los propios empleados, constituyen una herramienta de trabajo interno global, mediante la cual compartir experiencias y conocimientos. Además, lo habitual es que el wiki empiece literal-

mente “desde cero”, que los empleados lo vayan construyendo paulatinamente y a partir de las necesidades y soluciones que diariamente se les vayan presentando en su trabajo.

Recordemos que wiki es sinónimo de colaboración. Por lo tanto, si no existe una cultura de colaboración en su empresa, si los departamentos que la conforman, lejos de colaborar, funcionan como pequeños reinos de taifas, el wiki no funcionará. Cuando no existe una cultura corporativa asumida por los empleados, cuando no existe un sano corporativismo o colaboración entre ellos, lo que llaman “compañerismo”, el *software* –en este caso un wiki– no servirá de nada.

El wiki puede tener múltiples usos para la empresa. Enumeremos algunos de ellos:

El wiki interno puede ser una útil herramienta de colaboración por parte de empleados del mismo departamento, por parte de distintos departamentos y por parte de departamentos de distintos países, todos ellos de la misma empresa.

El wiki, además de la colaboración horizontal, permitirá también la vertical, de modo que empleados de líneas jerárquicas inferiores aporten su conocimiento a aquellos de líneas superiores. Esta interacción entre unos y otros es más difícil que se produzca sin una wiki, pues fácilmente los departamentos terminan por ser compartimentos estancos y el flujo de información de unos a otros es escaso debido a la burocracia.

Información sobre el producto: el wiki podría tener información sobre el producto de la empresa siempre actualizada. Por tanto, será una excelente herramienta para el conocimiento del producto de los empleados, sin tener que depender del constante envío de *e-mails* informando sobre novedades, con el desorden que estas listas de correo generan. El wiki, en cambio, siempre presentará –en tiempo real– la información más actualizada sobre un producto. No será necesario revolver en la bandeja de entrada del propio buzón de correo buscando las últimas actualizaciones.

Ejecución de proyectos: también puede servir para la ejecución de proyectos en los que intervienen profesionales de distintos departamentos e incluso de distintos países. Se termina, así, el siempre desorganizado envío de *e-mails* colectivos, con sus repuestas colectivas y con los desajustes horarios que, además, suelen provocar la diferencia horaria de algunos países. Con el wiki, los empleados podrán trabajar en red de forma más eficiente y ordenada.

Brainstorming: con el uso de los wikis, algunas empresas están comprobando cómo muchas de sus ideas nacen de los niveles jerárquicamente más bajos de la empresa, de modo que se da voz a empleados que, de no tener ese wiki, pasarían desapercibidos o quedarían atrapados por la burocracia a la hora de hacer llegar sus propuestas a la dirección de la empresa.

Nuevos empleados: otro uso sería el de explicar el funcionamiento interno y externo de la empresa a nuevos empleados, que podrían consultar en el wiki todo lo que necesiten saber. Encontrarán las soluciones que otros empleados aplicaron en su día a los problemas que se les presentaron como novatos.

Nuevos productos: podría servir también para comprobar la acogida que tendrá su nuevo producto o servicio en el mercado, creando un wiki ad hoc para que los empleados de su empresa sean los primeros en probarlo y en opinar sobre él. Éste y otros usos son los que utiliza Sony con su PlayStation.

Tendencias del sector: para conocer las últimas tendencias de su sector o producto, nuevas versiones lanzadas al mercado por sus competidores, noticias, reportajes, estudios de mercado... Toda aquella información que está dispersa en la Red y que los empleados de su empresa, que conocen la misión de la empresa y su producto, pueden ir recogiendo e introduciendo en la wiki.

Empresas que ya usan wikis

Como ejemplos de empresas que ya se han servido de un wiki interno tenemos a Nokia, Accenture, Motorola, Intel (Intelpedia), Sony, Xerox, Disney, Microsoft, Yahoo, Amazon, IBM e incluso la propia LaFlecha.net ... De hecho, en la cuna de las

Software para wikis gratuitos

(Open Source Software):

MediaWiki: www.mediawiki.org

Software wiki originalmente creado para Wikipedia

TWiki: www.twiki.org

Uno de los más usados de la Red

WikiMatrix: www.wikimatrix.org

Web que permite la comparativa de diferente *software* wiki

Software para wikis de pago:

Atlassian: www.atlassian.com

Social Text: www.socialtext.com

Customer Vision:

www.customervision.com

Organización de reuniones: para conocer las agendas de los demás empleados y poder concertar una reunión que venga bien a todos sin necesidad, de nuevo, del envío de múltiples *e-mails* confirmando la disponibilidad de los asistentes a la reunión.

Atención al cliente: permitiría, por ejemplo, crear una sólida herramienta para el departamento de Atención al Cliente. Los profesionales de este departamento podrían ir creando una entrada para cada tipo de problema que se les vaya presentando y mostrar la solución dada, pudiendo adjuntar un archivo si conviene a dicha entrada. Todo este contenido podrá trasladarse posteriormente a la web corporativa como, por ejemplo, preguntas FAQ.

nuevas tecnologías, en Silicon Valley, el uso de los wikis ya es norma para las empresas. Por ejemplo, el wiki interno de Google (Goowiki) tiene ya miles de usuarios registrados y cerca de 100.000 páginas.

Por último, hay que apuntar que no basta saber que su empresa puede beneficiarse de un wiki. También es necesario conocer las reglas de juego no escritas en el mundo wiki para que el wiki funcione. De la misma manera, se debe saber cómo promocionar el wiki de la empresa, ya sea interno o externo, para lograr crear esa comunidad de usuarios o de consumidores que constituyen su *target*. Pero éste es un tema diferente, que sería suficientemente extenso como para escribir otro artículo entero.

Mensajes creíbles y directivos implicados aseguran la eficacia de la comunicación interna

Las prioridades de los responsables de comunicación interna ya no deberían ser los canales con los que se comunican con su público, sino darle credibilidad a los mensajes que generen, así como dar apoyo a los directivos de su organización para que construyan una visión de empresa y sean capaces de transmitirla a todos los trabajadores.

Estudio *Expectativas, prácticas y resultados de la comunicación interna en empresas e instituciones españolas* realizado por DIRCOM

Ésta es la principal conclusión del estudio sobre *Expectativas, prácticas y resultados de la comunicación interna en empresas e instituciones españolas* realizado por DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación), la investigación más completa sobre este campo realizada hasta la fecha en nuestro país.

El estudio se ha llevado a cabo en 52 organizaciones (41 empresas privadas y 11 instituciones públicas), todas ellas con una amplia experiencia en actuaciones de comunicación interna. La muestra total asciende a 1.406 personas pertenecientes a cuatro colectivos con información valiosa: Alta Dirección (36 participantes), responsables de Comunicación Interna (56), mandos intermedios (403) y empleados (911).

El objetivo es ayudar a los profesionales del sector a conocer y comprender las prácticas actuales y los resultados de las acciones de comunicación dentro de la empresa, identificar criterios de mejora de su eficacia y colaborar en la consolidación de este tipo de comunicación como herramienta estratégica de dirección.

El estudio parte de la premisa de que la comunicación interna es un elemento útil para: conseguir que todos los profesionales aporten lo mejor de sí mismos para alcanzar los objetivos de la organización, facilitar el diálogo entre las empresas y sus profesionales, ayudando a alinear las necesidades y las expectativas de ambas partes, transmitir la cultura corporativa y afianzar entre los trabajadores de la organización la credibilidad y la confianza en el proyecto empresarial.

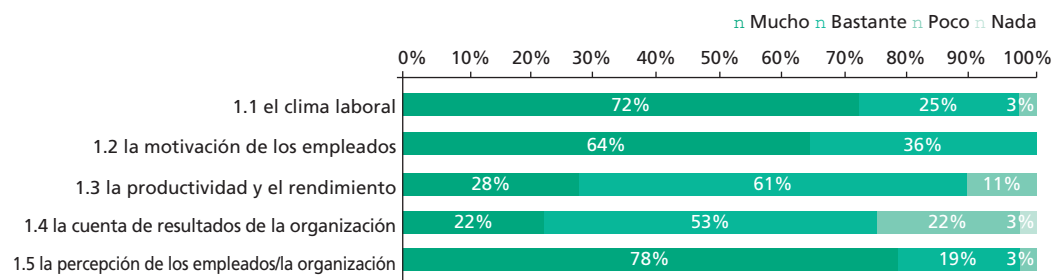


Gráfico 1

Resultados más significativos
Alta Dirección

Fuente: dircom

¿Cree que la comunicación interna influye de alguna manera en...?



Resultados de la Alta Dirección

La conclusión principal del estudio respecto a la relación entre Alta Dirección y comunicación interna es que queda camino por avanzar, ya que no todos los entrevistados saben claramente cuál es su papel en este campo y, además, le conceden una importancia secundaria con relación a las cuestiones de negocio y a los clientes.

Por otra parte, más de un tercio de los directivos afirma que no están satisfechos con la comunicación que mantienen con la línea media y los empleados de su organización. También resulta significativo que, en algunas organizaciones, la Alta

Dirección no disponga de canales de interacción con los mandos intermedios, aunque sí con los empleados. Sin embargo, todos los directivos que participaron en el estudio aseguran ser conscientes de la influencia que las acciones de comunicación interna tienen en el clima de trabajo y en la movilización empresarial de los empleados y, aunque en menor medida, en la cuenta de resultados de la organización. (Ver gráfico 1)

Resultados de mandos intermedios y empleados

Las percepciones de estos dos colectivos son muy similares y ambos reconocen la utilidad de las acciones de comunicación interna (cerca del 90% asegu-

ra que resultan útiles o muy útiles). Aunque también reconocen que la información sigue dominando sobre la comunicación. (Ver gráfico 2)

En cuanto a la escucha, los datos recogidos muestran que sigue habiendo áreas mejorables, ya que más del 40% de los encuestados afirma que no existen o desconocen la existencia en su organización de estudios para conocer la opinión y las expectativas de los empleados sobre su situación profesional. En el caso concreto de los mandos intermedios, sólo el 58% de ellos asegura que se siente bastante o muy escuchado y apoyado por la dirección cuando traslada las preocupaciones y expectativas de sus colaboradores.

La comunicación interpersonal es el canal preferido por la mayoría de los mandos intermedios y los empleados para recibir información

El canal seleccionado de manera mayoritaria por empleados y línea intermedia para recibir información es la comunicación interpersonal (el 35% de los encuestados señala como canal preferible a su jefe inmediato) y le siguen, como vías preferidas, la intranet y el correo electrónico.

En lo referente a la relación entre jerarquía y comunicación, los resultados de la investigación señalan

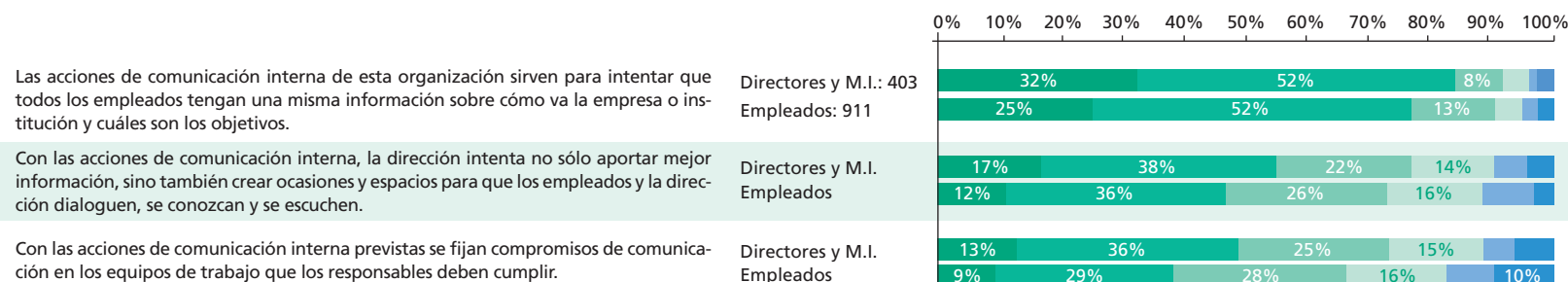
Gráfico 2

Resultados más significativos
¿comunicación o información?

Fuente: dircom

En su opinión, ¿para qué sirven las acciones de comunicación interna de su empresa o institución?

n Muy de acuerdo n Ni acuerdo ni desacuerdo n Muy en desacuerdo
 n Bastante de acuerdo n Bastante de acuerdo n No sabe/no contesta



que los mandos intermedios son conscientes de su responsabilidad en la comunicación interna con los profesionales que forman parte de sus equipos. (Ver gráfico 3)

Conclusiones generales

Los resultados obtenidos en todas las organizaciones participantes en el estudio muestran que todos los colectivos, directivos, mandos intermedios y empleados, reconocen y valoran las acciones de comunicación interna que desarrollan sus entidades. Sin embargo, la escucha de las voces internas sigue presentando debilidades. También señala que han consolidado una red de canales de difusión de información amplios y de credibilidad razonable, aunque hay que tener en cuenta que se trata de organizaciones aventajadas en la utilización de la comunicación interna.

Respecto a las tendencias de futuro, la principal conclusión es que los canales están dejando de ser la prioridad de los responsables de comunicación interna, que han pasado a poner énfasis en los mensajes y en intentar que la línea ejecutiva ejerza su papel de líder interno. Ya no es tan importante "ayudar a que el mensaje llegue" como "construir

y dar forma al mensaje estratégico interno". Por lo tanto, los responsables de comunicación interna tienen que asumir una transformación profunda de su rol y de sus propias habilidades.



Gráfico 3

Resultados más significativos relación jerárquica y comunicación

Fuente: dircom

Los mandos se saben su papel...

Según las prácticas de su organización, ¿qué papel le corresponde a Vd. como responsable jerárquico en la comunicación interna con su equipo de colaboradores?

El mando inmediato es el principal responsable de trasladar y explicar a su equipo los mensajes estratégicos de la organización y darles la relevancia que tengan para el equipo.

El mando inmediato es el principal responsable de animar el intercambio de información y el diálogo entre sus colaboradores sobre el trabajo y sus mejoras.

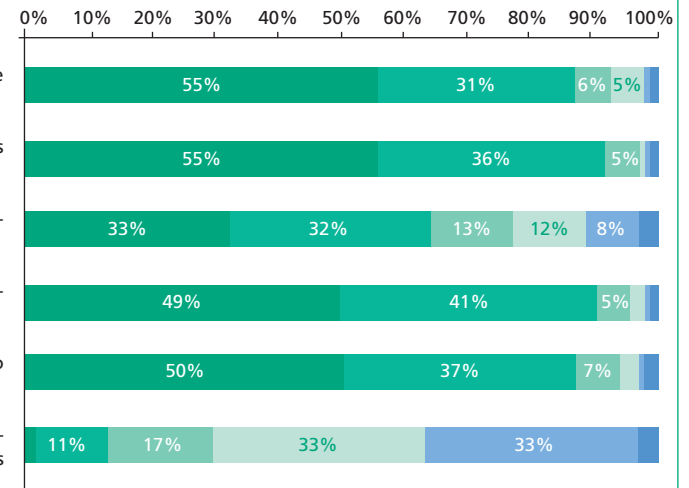
El mando inmediato es el principal responsable de integrar las expectativas personales (salario, carrera, formación...) con las políticas y necesidades de la organización.

El mando inmediato es el responsable de trasladar a la dirección superior las percepciones, expectativas e inquietudes de sus colaboradores.

Las responsabilidades fundamentales en este ámbito del mando se centran en que cada persona de su equipo sepa lo que se espera de él y lo que tiene que hacer.

No es responsabilidad del mando informar o dialogar con sus colaboradores sobre temas no relacionados estrictamente con el trabajo; la organización dispone de otros canales para informar o recoger información sobre los temas de carácter general.

Muy de acuerdo Ni acuerdo ni desacuerdo Muy en desacuerdo
 Bastante de acuerdo Bastante de acuerdo No sabe/no contesta



El diálogo como modelo de gestión. El caso de IBM

La comunicación es una función esencial en la vida de cualquier organización y se integra, en consecuencia, en lo que podríamos llamar su “sistema nervioso autónomo”. Ocurre independientemente de cualquier voluntad, de cualquier decisión consciente, formal y “controlada” y constituye un elemento determinante del estado de salud, físico y emocional de cualquier equipo humano.

Miguel Ángel Rodríguez Oller
Director de Comunicación Interna
de IBM España

Puedes ignorarla, pero ella no te ignorará a ti. Una organización puede decidir tener o no un departamento de Comunicación Interna. Puede decidir si ponerlo a la sombra de su Comunicación Externa o como un anexo de su área de Recursos Humanos. Puede decidir hablar o callar, escuchar o ignorar. Pero cualquiera de esas decisiones, que nunca han sido banales, hoy adquieren una dimensión estratégica, por efecto o por defecto.

IBM opera en un negocio extremadamente competitivo y cambiante que nos hace replantearnos continuamente las cosas que hacemos y la manera de hacerlas. A lo largo de los últimos 15 años, IBM se ha reinventado profundamente. De ser una empresa centrada en la venta de *hardware*, hemos pasado a ser una empresa de soluciones, en la que más de la mitad de nuestros ingresos procede del negocio de servicios y donde el *software* genera la mayor parte de nuestros beneficios, el 40% del total. De una empresa organizada en el modelo clásico de empresa multinacional, estamos pasando a ser una compañía integrada globalmente, en la que los procesos se unifican y se horizontalizan y las actividades se realizan a escala global allí donde haya el mejor y más eficiente “expertise”. Básicamente, la orga-

nización ha decidido centrar todo su modelo de negocio en la generación de innovación valiosa para los clientes y para la sociedad y por operar, por tanto, en los espacios de más valor y más intensivos en cuanto a conocimiento.

Todo eso configura un centro de gravedad clave: IBM es un negocio orientado y basado esencialmente en las personas. Todo lo que esta empresa hace, ofrece y logra pasa por el talento y disposición de sus profesionales, por su saber hacer y por su querer hacer.

La comunicación interna adquiere una importancia estratégica, gana relevancia y nuevas funciones como una herramienta clave en dos grandes áreas de trabajo que resultan fundamentales: la mejora de la productividad y la vinculación emocional entre empresa y empleado.

Durante mucho tiempo, el instrumento paradigmático de la comunicación interna ha sido “la revista” y en muchas empresas lo sigue siendo. Nada que objetar. En IBM, sin embargo, en el año 1998 tomamos la decisión de dejar de publicar nuestra revista para empleados y centrarnos en la intranet. No es, ni mucho menos, un simple

cambio de canal, sino un cambio trascendental en las posibilidades y responsabilidades que asume la comunicación interna y en el modo de hacer las cosas.

Intranet no es tanto un medio de información, como el núcleo de un nuevo entorno de trabajo para los empleados. Mientras una revista se hace con el objetivo de ser leída, intranet es para ser utilizada, integrarse con los procesos de trabajo, un juego en el que los papeles rígidos de emisor y receptor pierden buena parte de su sentido. Es un medio que responde con más idoneidad a las necesidades de la empresa y de los empleados, y que cultiva un tipo de comportamientos y actitudes (proactividad, participación, autonomía, inmediatez, acceso al conocimiento) mucho más coherentes nuestro modelo de empresa y de profesionales.

Lo que podríamos llamar la “empresa tradicional” se fundamentaba en una cultura paternalista, que ofrecía a sus profesionales un contrato basado sobre todo en la seguridad y en la estabilidad. Ese tipo de empresa ha dejado de existir. Ahora las empresas, sometidas a intensas presiones competitivas, tienen que basar su contrato emocional en premisas más maduras y “adultas”. El compromiso se establece en la creación de un entorno profesional avanzado, que favorezca el desarrollo profesional de los empleados y que les ofrezca posibilidades de asegurar y enriquecer su empleabilidad.

Pues bien, para IBM la respuesta a esa nueva realidad y a esa nueva relación entre empresa y empleado, el camino más razonable para vincular a los profesionales con la compañía es el diálogo, la conversación abierta. Por eso, favorecer los espacios de diálogo y de liderazgo dentro de la organización es el segundo gran campo de trabajo del área de comunicación interna en IBM. Es el área más compleja y exigente, pero también la más valiosa y fructífera. Pero hoy esa visión de la comunicación interna como “periodismo corporativo” se queda pequeño, hay que trabajar para que la conversación fluya, para que los líderes formales e informales de la organización ejerzan su papel esencial de vertebradores de las emociones, la cultura y la conexión entre las grandes estrategias de la compañía y el trabajo cotidiano de los profesionales.

En IBM trabajamos intensamente esos aspectos, alrededor de dos grandes ámbitos de conversa-

ción: los diálogos masivos y los diálogos en las distancias cortas. Por diálogos masivos entendemos la oportunidad de aprovechar las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las actitudes y expectativas que están naciendo alrededor de la llamada web 2.0 para facilitar que los empleados contribuyan con sus ideas al desarrollo colectivo de la organización y a sentirse participantes activos de un proyecto común.

Me gustaría destacar, como ejemplo, tres iniciativas:

- Los “**WorldJams**” o *brainstormings* globales. Aproximadamente una vez al año, IBM convoca a los más de 300.000 empleados de la compañía en el mundo a mantener, a través de la intranet, un diálogo continuo para aportar sus ideas.
- **ThinkPlace**. Es la versión moderna, *on-line* e interactiva de los programas de sugerencias clásicos, donde cualquier empleado de la organización puede aportar una idea de mejora. Cada idea es analizada por un grupo de expertos, pero también comentada por cualquier otro empleado.
- **La biblioteca multimedia**. Siguiendo modelos como el de YouTube y la web social, IBM cuenta en su intranet con un espacio para que cualquier empleado pueda añadir a la biblioteca un vídeo, un fichero de audio o un documento que puede tener valor para el resto de la compañía.

Finalmente, junto a estos espacios de diálogo masivo, trabajamos intensamente por reforzar los espacios de diálogo interpersonales y directos entre los miembros de toda la cadena de dirección de la compañía y sus equipos. Es un ejercicio que comienza por la presidencia de la compañía y que se irradia hasta los últimos niveles de dirección. El director de personas, el mando intermedio, juega un papel esencial en el proceso de vinculación entre empresa y empleado y en el modo en que cada profesional valora, siente y se identifica con la compañía.

En definitiva, en un tiempo marcado por la complejidad como el que vivimos, lleno inevitablemente de incertidumbre, conflictos y paradojas, en IBM estamos convencidos de que el diálogo y el liderazgo abierto como ejercicio de gestión de una organización y de unos profesionales maduros es la mejor manera de que empresa y empleados encuentren los espacios de integración y progreso más eficaces, valiosos y gratificantes.





su consultoría de selección

good
to know
you

nuestro candidato

el próximo directivo
para su empresa

Randstad Professionals ahora es Randstad Search & Selection, su consultoría de selección para mandos intermedios en Europa, Asia y América.

Randstad Search & Selection está especializada en las áreas de finanzas, banca, comercial & marketing e ingeniería.

Le garantizamos un servicio de calidad, ágil y transparente durante todo el proceso de selección, ofreciéndole en el plazo acordado el mejor candidato para su empresa.

Si quiere conocer más acerca de la forma de trabajar de Randstad Search & Selection, estaremos encantados de atenderle.

902 14 00 00 www.randstad.es

Amsterdam **Barcelona** Bruselas Lisboa
Londres Luxemburgo **Madrid** Milán
Montreal Mumbay París Shangai Varsovia

 **randstad**
search & selection