

Material Imprimible

Curso Comunicación Interna

Módulo Canales de Comunicación Interna – 2.0

**Contenidos:**

- Canales de comunicación interna
- Red de facilitadores
- Comunicación interna 2.0
- La importancia del engagement en la comunicación interna

## **Canales de comunicación interna**

Primeramente, hay que recordar que la producción de medios es una parte de la gestión de la comunicación, tanto externa como interna, y esta gestión es recomendable que sea hecha desde 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 tener en cuenta que si queremos tener una comunicación interna efectiva, se deben destinar los recursos necesarios y debemos darle la importancia que merece, ya que la gestión de la comunicación es mucho más abarcativa e integral que la sola producción de medios.

Siendo así, para comenzar, vamos a hacer una distinción entre los medios y las acciones de comunicación interna. Los **medios**, a diferencia de las acciones, son canales no presenciales de comunicación masiva que se suelen categorizar según formatos similares, como por ejemplo, medios gráficos, digitales y audiovisuales. Después, más específicamente veremos los medios como el *House Organ*, los manuales, videos, e-mails segmentados, folletería, cartas, *mailing*, afiches, etc.

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. Por último, las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo, como las reuniones de *feedback* por desempeño, reuniones de proyecto, etc.

El proceso de planificación, tanto de los medios como de las acciones, sigue los mismos pasos, para los que hay que tener en cuenta la coherencia de los mensajes y potenciar recíprocamente su efectividad.

En términos generales, 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; continúa con la planificación detallada de

cronogramas y segmentación de audiencias; y por último, se efectiviza el plan de medios con su correspondiente producción y distribución al público interno.

Antes de adentrarnos en la planificación de los medios, es importante detenerse en la cuestión de los mensajes clave, puesto que están íntimamente relacionados con la misión, visión y valores, ya que 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.

Entonces, podemos decir que dichos mensajes tienen un lugar protagonista en la comunicación interna. Además, son los temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio, por lo que los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo.

Por otra parte, la visión y misión debe transmitirse en todos los mensajes, debe haber una planificación anual o semestral de los mensajes clave, y frente a situaciones de crisis pueden definirse y ponerse en circulación nuevos mensajes.

Ahora bien. Retomando el tema de los medios y canales podemos decir que la comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y uso de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.

A través de estas herramientas, las empresas intentan satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

En principio, es fundamental distinguir los dos tipos de canales existentes, que son los canales de comunicación y los canales de difusión. En el primer caso, hay posibilidad de interacción, como por ejemplo, el cara a cara o el mail; y en el segundo caso, el emisor le habla a un número grande de receptores, como por ejemplo, la revista o la cartelera interna.

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, el costo por contacto, entre otras.

En comunicación interna también podemos distinguir entre los canales de comunicación tradicionales y los digitales. Si bien los mensajes digitales son más efímeros que los tradicionales, poseen la ventaja de ahorrar recursos económicos y superar ampliamente la velocidad de llegada de los mensajes.

En los canales tradicionales encontramos los más conocidos, como el *house organ*, el *newsletter*, la cartelera, los manuales, las reuniones, reportes y folletos, las cartas, las capacitaciones y el buzón de comunicaciones.

Por su parte, 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.

Los canales tradicionales son más comunes cuando hay que comunicar temas complejos, como pueden ser las situaciones de cambio, como 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, puesto que 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.

Hay algunas claves a tener en cuenta para decidir qué canales utilizar.

- Primeramente, es fundamental tener en cuenta que el canal más rico es el oral, dado que compromete a las personas y es creativo
- En segundo lugar debemos considerar que a veces, es necesario quedarse con un registro de las conversaciones
- Por otra parte, tenemos que completar los mensajes, ya que las afirmaciones incompletas quedan expuestas a la interpretación del receptor y puede provocar malos entendidos
- Por último, siempre se debe pensar en el interlocutor, por lo que no debe haber ni falta ni exceso de información, y además hay que escuchar atentamente y generar empatía

Vamos a comenzar con la descripción de los diversos canales que existen, y primeramente nos referiremos al *house organ*, que se considera el medio de alcance masivo por excelencia, ya que llega a todos los niveles de la organización.

La frecuencia de este medio será acorde a la estrategia comunicacional que diseñe la empresa, al volumen de contenidos y los recursos internos disponibles.

Este canal desarrolla temas relacionados con la empresa y puede incluir entretenimiento y novedades. Además, 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.

El objetivo del *house organ* es crear una identidad corporativa e informar a todos los colaboradores independientemente de su posición jerárquica. Para eso, abarca información de contenido social, como nacimientos, casamientos, crónicas sobre empleados; información sobre la organización, como noticias económicas, de producción y financieras; y contenidos relacionados con los equipos de trabajo, como por ejemplo proyectos, logros de las áreas, etc.

Es importante, en este caso, asegurar la salida de cada edición en tiempo y forma, para afianzar su credibilidad y presencia institucional. Asimismo, 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.

De igual manera, tenemos que saber que 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 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*, por su lado, es una publicación electrónica 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. Además, 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, es decir, redactor, editor y director.

Para que el *newsletter* capte el interés del público interno:

- Tiene que despertar el interés de los empleados
- Debe tener un nombre atractivo y pertinente. Los nombres genéricos como “News” “Newsletter” o “Update” no funcionan. Debemos buscar un nombre que nos identifique
- El asunto del mail debe ser reconocible, es decir, el *newsletter* tiene que tener 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
- Su frecuencia 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
- Y no tiene que ser muy extenso

Una buena fórmula para captar la atención de los colaboradores 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 que 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., ya que a todos nos gusta que nos reconozcan nuestro trabajo. Además, es muy importante incluir infografías, videos interactivos e imágenes de calidad, es decir, algún elemento visual potente que nos lleve a leer el texto que le acompañe.

La cartelera es otro canal de comunicación muy usado para divulgar información corporativa y de gestión. Puede ser física, y debe estar ubicada adecuadamente, donde se vea de manera clara y que sea un lugar concurrido. No obstante, también puede ser digital, y para esto, podemos utilizar las alternativas que ofrecen plataformas como Miro. Las carteleras pueden contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el contenido debe estar clasificado y que se deben realizar actualizaciones periódicas.

Además, el diseño y formato debe favorecer la rápida lectura y entendimiento de la información, sumado a que 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:

- Información novedosa y con valor de noticia, ya que la información que permanece mucho tiempo pierde impacto e interés.
- 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
- 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
- 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, ya que se pueden generar listas de envío de correo, ya sea por ubicación geográfica, áreas de negocio o escala jerárquica. Incluso es posible cruzar estas variables.

Sin embargo, las grandes desventajas del e-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.

De igual manera, 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.

Además, 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 usarlo si el mensaje es para operarios que no usan computadora en su trabajo diario.

Veamos algunas recomendaciones para el uso del correo electrónico 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, ya 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

¿Y qué ocurre con el *brochure* o folleto? Este 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, y abarca desde trípticos publicitarios hasta las carpetas de presentación. Además, 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, y puede ser muy útil para interiorizar a los empleados la forma de definirse de la empresa hacia afuera.

También encontramos la intranet, que 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.

Este es un instrumento digital muy usado hoy en día en las organizaciones por su flexibilidad, puesto que se puede personalizar con base en las necesidades de cada compañía. Además, le permite a los colaboradores estar en contacto, interactuar y contar con información valiosa que los ayudará en su desempeño.

Es decir, la herramienta 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.

Asimismo, 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, ya que 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 que 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, hagamos un resumen de 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.

Ahora bien. Es importante tener en cuenta que toda la empresa debe colaborar para mantener la intranet actualizada y generar procesos más eficaces en tiempos, costos y recursos humanos.

Por último diremos que con la intranet podemos:

- Crear y difundir información en cualquiera de los ámbitos de la comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal y transversal
- 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, etc.
- Y almacenar bases de datos útiles

Los manuales corporativos, por su lado, 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, etc. Si bien pueden ser físicos, en la actualidad se inclinan cada vez más hacia lo digital por su facilidad de gestionarlos y como una contribución con el medio ambiente.

Los mismos requieren de un cuidadoso proceso de desarrollo y diseño de alto valor percibido. Además, 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.

También podemos decir que como la dimensión de la comunicación es amplia, colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Asimismo podemos mencionar como herramienta a los videos, que tienen un impacto difícilmente superado por otros medios, puesto que son recordados por su brevedad y dinamismo. Sin embargo, el alcance se vuelve reducido si la proyección es presencial en un salón o centro de capacitación.

Además, 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.

Por su lado, los afiches y gigantografías son una alternativa a las carteleras, para casos de grandes lanzamientos internos cuando se prefiere usar formatos innovadores.

En este caso, 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.

Además, las características del mensaje para lograr una recordación alta son la creatividad, el impacto visual y el poder de síntesis.

Por su parte, 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 le 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.

Las redes sociales internas también son una gran herramienta de comunicación interna, puesto que con ellas podemos brindar información, reforzar mensajes, propiciar la interacción entre compañeros, crear dinámicas, etc. Además, dado que la gran mayoría de las personas utilizan redes sociales, podemos decir que es una herramienta popular y fácil de usar.

El buzón de sugerencias es otra gran herramienta si lo que queremos hacer es conocer las opiniones de los colaboradores respecto a la compañía, su relación con los demás o cuestiones relacionadas con su desarrollo profesional. Su implementación debe ir acompañada de campañas que motiven su uso, y para esto debemos garantizarles que se escuchan todas las opiniones y que son consideradas para mejorar la organización. También se pueden realizar encuestas para conocer las opiniones de los colaboradores de forma directa sobre un tema en particular. Generalmente son utilizadas cuando es necesario realizar algún cambio o innovación organizacional que afecte directamente a los empleados y para conocer las tendencias en ciertas circunstancias.

¿Y qué ocurre con las aplicaciones? Una organización puede desarrollar una app específica para emitir información, realizar una capacitación, compartir recursos y herramientas, propiciar la participación e incluso para el entretenimiento de los colaboradores.

Otra gran herramienta es la videoconferencia, es decir, las reuniones grupales a través de plataformas como Zoom o Mets. Luego de la pandemia del Covid-19 las videoconferencias se han hecho más populares como instrumento para mantener el contacto entre líderes y sus equipos. El éxito de esta herramienta es la simplicidad para hacer una videoconferencia, generar invitaciones, grabarla e incluso cambiar fondos.

También podemos mencionar los chats internos para que los colaboradores puedan hablar entre sí y estén conectados. Puede ser un chat interno general o uno enfocado en un equipo o área.

La revista es otra buena herramienta, y puede ser útil para destacar logros de un equipo, trayectoria de un trabajador, consejos, cifras de la industria, datos sobre la competencia, lo que está haciendo la empresa por alguna causa noble y mucho más.

Finalmente vamos a mencionar a los podcast, que son cada vez más utilizados por las organizaciones, dado que pueden generarse contenidos por áreas y temáticas. Además, el formato se presta por su flexibilidad y amenidad. Incluso puedes tener invitados especiales que sean referentes en el sector.

### **Red de facilitadores**

Para finalizar esta clase, vamos a ver un tema de fundamental importancia para cualquier gestión de la comunicación interna. Nos referimos a crear una red de facilitadores, un canal y un nexos.

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.

Entonces, la **red de facilitadores** es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y además tienen cualidades para liderar proyectos. Por lo general, los integrantes de la red son reconocidos y respetados por su grupo de trabajo.

Asimismo, 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. Por dicho motivo, 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 interna 2.0**

Comencemos pensando ¿qué quiere decir 2.0? ¿Es una tecnología? ¿Es un medio de comunicación? La respuesta es que no es nada de todo eso. El universo 2.0, es mucho más que una herramienta, es una plataforma cultural.

¿Qué queremos decir con esto? La **comunicación 2.0** responde a un modelo de comunicación distinto a la comunicación tradicional. Tiene que ver con un modelo que podríamos llamar dialógico, se trata de una manera de comunicar más abarcativa que implica algo más que producir medios y se orienta a generar comunicación con participación.

Entonces, lo primero que claramente podemos ver es que el aspecto cultural ocupa un lugar importantísimo en la gestión de la comunicación interna, y la comunicación 2.0 no es una excepción.

Sin embargo, 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. Por lo que, como primera conclusión, tenemos que una comunicación 2.0 necesita de una cultura 2.0.

Muchas veces hay malentendidos, como cuando se cree que hacer una revista interna es gestionar la comunicación, o que generar más reuniones es ejercer un mejor liderazgo. Por el mismo motivo, una empresa tampoco actualiza su comunicación automáticamente al usar medios sociales. Entonces, como primera idea vemos que no todo pasa por los medios.

Pero... ¿cuál es la clave de la comunicación interna? La clave es la cultura. Y esta idea no es del todo nueva, porque como aprendimos anteriormente, la cultura organizacional está muy relacionada con la comunicación interna. Vamos a ver a qué nos referimos con esta idea.

Antes que nada, hay que aclarar que no cualquier empresa puede, aunque quiera, implementar una política de comunicación interna 2.0. ¿Por qué decimos esto?

De acuerdo con el Licenciado en Comunicación Social y especialista en comunicación organizacional Alejandro Formanchuk, "la cultura es comunicación en movimiento".

Por esto, considera que una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias de estas trayectorias:

- Primeramente, acceso y disponibilidad, dado que una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le brinde al personal un amplio e igualitario acceso a la información. Esto significa abrir la circulación de los datos y la 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. Hay que recordar que la información es poder, y cualquier gestión de la comunicación interna que pretenda mover estas fichas puede generar ruido, porque no se trata solo de comunicación, sino de relaciones de poder.
- En segundo lugar, igualdad, que en términos de comunicación 2.0 significa reducir 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.
- También es importante la usabilidad, para mejorar la experiencia del usuario. Es decir, se refiere al grado en que un producto puede ser usado por los usuarios para conseguir metas específicas con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto específico de uso. Por esto, le permite a la organización poder reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas
- De igual manera, es esencial la participación, puesto que hay que promover y facilitar que los colaboradores generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. No hablamos solo de poder opinar en una reunión, o de hablar en un pasillo. Nos referimos a que la organización abra el juego, abra espacios para participar comunicando, sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable. Luego, en la práctica, se verá si la gente quiere o le parece conveniente aprovechar estos espacios y generar contenido, o prefiere solo leer y consumir información sin añadir comentarios o contribuir al debate; lo que llamamos “*lurking*”. Y... ¿Qué pasa cuando esto se instala en la organización? O sea, cuando muchos optan por leer sin comentar, estar sin participar. El *lurking* puede ser un síntoma de muchas cosas, por ejemplo: 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. 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.

- Otra trayectoria importante es la interacción, porque el 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar 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.
- La construcción colectiva y colaboración también son fundamentales, dado que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Por esto, la comunicación interna 2.0 buscará la cooperación en la elaboración abierta de contenidos. Y esto requiere varias cosas. La primera y fundamental: que los líderes validen que determinados contenidos 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.
- Otra trayectoria propuesta por Formanchuk es la que tiene relación con escuchar, responder y hacer, dado que en el 2.0 la expresión es el valor fundamental. La empresa, al adherir a esta cultura, se dispone a escuchar a su personal porque tiene una 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, hacer algo con eso que escucha. Sin embargo, es muy común que cuando se genera un medio de comunicación nuevo donde todos pueden opinar, aparezcan comentarios negativos. ¿Qué hace la empresa frente a esto? Muchas veces, ignora esos mensajes, o no los responde, o bien se borran directamente los mensajes. En el peor de los casos, se inicia una especie de caza de brujas para identificar a las personas que se quejaron o criticaron algo de la organización. Pero esto no sirve.

Toda la buena intención que hubo en abrir la participación, se desplomará al momento que los empleados sientan que confiaron en algo que tenía otras intenciones, por lo que será muy difícil reconstruir esa confianza. Entonces, las críticas habrá que digerirlas, trabajarlas y hacer el esfuerzo de modificar aquello que molesta para que esa opinión no se convierta en una tendencia dentro de la empresa. Para que quede más clara la idea, no se trata de esconder debajo de la alfombra lo que no gusta, sino de resolver y buscar soluciones.

- Además, es fundamental el respeto y reducción del ego, puesto que la buena comunicación sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran
- Otro punto importante es la red e interacción, ya que una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada 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
- Por otra parte, reducción del control, ya que todos estos lineamientos hacen que la empresa deba estar dispuesta a “perder” el control clásico sobre lo que se dice, piensa o decide. Abrir el juego al modelo 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y pensar “cómo lo aprovecho”. Para decirlo más claramente, si se quiere hacer redes sociales, hay que saber que cada uno tiene libertad de publicar lo que quiera, ya que no hay edición de contenidos como en una revista. Esto, obviamente, puede ser un riesgo, y hay que estar dispuesto a asumirlo. Caso contrario, mejor no hacer medios sociales y seguir con la cartelera, porque un camino intermedio como, por ejemplo, eliminar los comentarios negativos, genera el efecto contrario, se vuelve en contra, y es peor que no hacer nada.
- Por último, debe haber desintermediación y horizontalidad, dado que la arquitectura participativa del universo 2.0 conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos. El rol activo del “prosumidor comunicacional” requiere un espacio en que pueda intercambiar opiniones libremente o prolongar debates por el tiempo que crea necesario.

Ustedes se preguntarán qué quiere decir este término de prosumidores. Ahora lo vamos a desarrollar, pero para comenzar podemos decir que tiene que ver con la posibilidad de tener un rol activo para producir y difundir contenidos.

Como ya todos sabemos, hoy las personas consumen y producen contenidos al mismo tiempo, y su relación con las empresas y organizaciones fue cambiando con el tiempo, por lo que 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. Es por eso que 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.

Es por eso que podemos decir que el prosumidor forma parte de un modelo de sociedad en el que se involucra tanto en el producto, que llegaría incluso a convertirse en parte activa de la creación del mismo.

Además, en la actualidad, los consumidores pueden demandar más que nunca según sus gustos y necesidades, puesto que se dejó atrás la tendencia a la unidireccionalidad o univocidad, para pasar a la multidireccionalidad en las comunicaciones.

¿Y quién hizo que esto pasara? Las nuevas tecnologías. Por empezar, internet rompió totalmente el consumo masivo de la información y los contenidos, incorporando la interacción social a todos los procesos sociales.

La tecnología y la web 2.0 generan interactividad, y hoy, por el simple hecho de crear un blog, opinar en un foro o realizar un comentario en Facebook, las personas ya se convierten en prosumidores, productores activos de contenido propio.

Los prosumidores tienen el poder para influir en otros con sus palabras, pueden crear sitios o blogs en pocos minutos en favor o en contra de empresas y corporaciones, pueden invadir las redes sociales con imágenes verdaderas, o falsas, con total impunidad. Aquí es donde 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.

Entonces, los usuarios ya no dependen de los medios convencionales de comunicación para estar informados, y el modelo emisor - mensaje - receptor ya quedó obsoleto. Y la

comunicación interna no es ajena a estos procesos, puesto que este nuevo fenómeno se traslada al interior de las empresas.

Así como hay personas del público externo que se han convertido en informadores y creadores de contenido, también pasa a nivel interno, dado que dentro de las empresas también hay personas con un gran poder de influencia y la comunicación 2.0 potencia este uso de las redes.

En la web social, los consumidores han tomado un papel importante, ya que pueden convertirse en defensores del producto y la marca, generando un impacto considerable en su entorno social. Además, son personas que lideran la conversación, dado 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, puesto que estos influenciadores que llamamos prosumidores también pueden ser grandes aliados o no, dependiendo cómo seamos capaces de gestionar la comunicación interna 2.0.

Por todo lo que venimos diciendo, es que la comunicación 2.0 no es para cualquier organización. No debe ser tomado como un destino obligatorio ni universal. No todas las organizaciones están preparadas para implementar comunicaciones 2.0 ni están obligadas a hacerlo. A veces, querer forzar a una empresa a que adopte el paradigma 2.0 es generar más problemas que soluciones.

¿Y cómo podemos darnos cuenta si una organización está preparada para implementar la comunicación 2.0? Para empezar, tenemos que saber que si la cultura de la empresa es 1.0, es difícil implementar medios 2.0.

Conozcamos las diferencias entre la cultura 1.0 y 2.0. Como podemos ver en el cuadro, la cultura 2.0 es un cambio radical con respecto a la cultura 1.0, y se hace palpable en todos los aspectos de la empresa: en los modos de ejercer el liderazgo, en las formas de comunicarse y hasta en las lógicas de trabajo. Mientras que uno entiende que los trabajadores son empleados, el otro modelo los toma como colaboradores, y si en el primero se habla de Recursos Humanos, en el otro se habla de personas.

La manera de entender el poder también es muy distinta: en el modelo más tradicional se da una disputa por el poder, y predomina la centralización, mientras que en el segundo, el poder rota y se busca la descentralización. Por su parte, en la comunicación 1.0 hay competencia que en el 2.0 se convierte en colaboración. En cuanto a la

información, tan común en los medios de comunicación interna 1.0, en el nuevo modelo, se trata de dialogar, no de difundir información.

¿Y qué ocurre con el rol de los líderes? En la cultura 1.0, estos son directores, y por ende dirigen, coordinan, mandan, por lo que la forma de entender el liderazgo es a través de la autoridad. En cambio, en la cultura 2.0, los líderes se son más facilitadores que directivos. Y para terminar, si en el primer modelo el mandato es trabajar mucho, como si esto fuera garantía de calidad, en el otro modelo se busca trabajar mejor, es decir, no se mide por la cantidad de horas, sino por los resultados. Y si en uno se busca bajar línea constantemente, en el otro se busca generar alianzas estratégicas.

Ahora que vimos más claramente las diferencias entre una cultura 1.0 y 2.0, tratemos de analizar y preguntarnos: ¿una empresa tradicional con una cultura 1.0, podrá incorporar medios de comunicación interna 2.0? Y si lo hace, ¿tendrán éxito o quedarán fuera de lugar?

La respuesta es que es muy difícil que la comunicación 2.0 funcione en una cultura 1.0, y tratar de forzarlo, puede ser hasta contraproducente.

Esto nos lleva a la conclusión de que ser 2.0 es más una cuestión de actitud y cultura, dado que una empresa puede ser 2.0 por su cultura y tener todas las características de este tipo de comunicación interna sin necesidad de implementar medios 2.0.

### **La importancia del engagement en la comunicación interna**

Como vimos anteriormente, el modelo de comunicación tradicional quedó atrás en el tiempo, se pasó a otro más horizontal, y la comunicación interna no fue la excepción; ésta también evolucionó en los últimos años, y las transformaciones se enfatizaron todavía más en la era actual de las redes sociales.

Varios años atrás, los mensajes eran unidireccionales, viajaban siempre desde la cúpula de la organización hacia los empleados, y ese era el fin de la historia. Es el modelo que correspondería al primer diagrama que podemos ver en la imagen.

Hace un tiempo, ese modelo quedó obsoleto y ahora la comunicación es más colaborativa, ya no es unidireccional, sino que recorre los medios y canales en todos los sentidos, utilizando herramientas muy variadas para hacer *networking* y sociabilizar. Entonces, pasamos a un modelo que corresponde al segundo diagrama, con forma de red, y al tercero que se caracteriza por ser participativo de abajo hacia arriba.

Para ampliar esta nueva forma de comunicación, tenemos que introducirnos en un concepto reciente del que se habla en comunicación, que es el “**engagement**”. Si bien es una palabra tomada del inglés, que se asocia más con algo amoroso, cuando se aplica 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.

Por lo dicho, es necesario repensar nuevas formas y sistemas que puedan dar soporte a las nuevas necesidades y tendencias.

Ahora bien, ¿cómo alcanzamos ese *engagement*? En primer lugar, tenemos que lograr captar la atención en un universo sobreinformado. Como ya sabemos, 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 siempre depende del objetivo que se quiera lograr. Entonces, ¿qué medios podemos utilizar?, ¿cómo hacemos para que los empleados presten atención?, ¿qué estrategia seguir para aumentar el *engagement* en comunicación interna?

Por ejemplo, si el objetivo es lograr la expresión, para aumentar la participación y facilitar la generación de contenidos por parte del personal, será más conveniente usar blogs.

Pero si el objetivo es la interacción, y nos interesa generar intercambios y potenciar la comunicación entre el personal de la empresa o la organización, debemos 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.

Asimismo, hay otras herramientas colaborativas que se orientan más a organizar el trabajo en equipos interdisciplinarios. Estas herramientas son, por ejemplo, Slack y Trello, y permiten desde crear tableros para que cada miembro del equipo pueda ser asignado o asignarse una tarea a visualizar avances en el proyecto, o crear proyectos también con diferentes usuarios, con chats específicos para cada uno de ellos, así como también la posibilidad de almacenar cada conversación y material sobre el tema de manera organizada.

Otros aspectos a tener en cuenta son la incorporación de aplicaciones *mobile*. Teniendo en cuenta que las personas miran 150 veces al día su celular, en promedio, y tienen 85 interacciones y 5 horas diarias de uso de celular. ¿Por qué no aprovecharlo? Cualquier medio de comunicación que utilicemos debería ser compatible con dispositivos *mobile*. Otro tema a tener en cuenta en la comunicación interna es la importancia de la cultura audiovisual. Como ya todos vimos, tanto Facebook como Instagram y otras plataformas priorizan el uso del video y el contenido multimedia, y esto es porque funciona. Entonces, debemos repensar los contenidos desde este lugar. Esto significa, que los e-mails largos y abrumantes no funcionan. Hay que pasar a algo más dinámico.

También tenemos que considerar que si manejamos redes sociales para comunicación interna, estos 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. Y no es así, sino que todo está mediatizado por algo. Si pasa algo en las redes, las consecuencias no son virtuales, sino que tiene efectos bien reales.

Es decir, nosotros y nuestras comunicaciones siempre son “reales” y siempre generan consecuencias. Por lo tanto, no hay un plan de comunicación 2.0 y uno común o real. Hay una sola comunicación interna.