

ALEJANDRO FORMANCHUK

COMUNICACIÓN INTERNA



2.0

un desafío cultural

"In clear, simple and enthusiastic terms, Alejandro Formanchuk defines an actionable new world into internal communication in organisations can evolve. Combining "version 2.0" realities with traditional frameworks, his book is a manifesto for those seeking to move their organisations forward into an approach that is more authentic, respectful, and democratic.

Ultimately, it's an approach which adds and liberates more value. Well done!"

Mike Klein - Co-Founder at CommScrum - Denmark

"Alejandro Formanchuk makes the critical point that 2.0 Communication is about culture, and not about technology. In Formanchuk's company of the 'present-future', the talent at the base of the organizational pyramid finally gains its voice as rigid corporate hierarchies are abandoned in favor of a 'public square' model characterized by peer-to-peer dialogue, honesty and transparent communication. Only then, Formanchuk points out, can the tools that we associate with the 2.0 world fully demonstrate their value."

William Trout - SVP and Director of Internal Communications at BBVA Compass - USA

"Alejandro Formanchuk does one simple but most important thing: breaking down the complex issue of necessary cultural and organizational changes into some easy to read but nevertheless powerful and demanding commandments. From now on no communicator engaging in "Internal Communication 2.0" will have the right to say: I had no clue about how demanding my job would become."

Carsten Rossi - CEO at Kuhn, Kammann & Kuhn AG - Germany



Alejandro Formanchuk. He was born in Buenos Aires in 1977, and is based there today. He has a Bachelor's degree in Social Communication and an Honors Diploma granted by the University of Buenos Aires (UBA). He teaches at UBA and taught in more than 20 universities in the region. Alejandro specializes in organizational communication. He is the President of the Argentinean Association of Internal Communication, and he is the CEO of Formanchuk & Asociados, a communication consulting company. He has led projects for more than 250 organizations in Latin America. Alejandro is an international speaker and has given conferences in Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Peru and Uruguay. He is the producer and host of "Conversaciones TV", on-line show on corporate communication. He has been a playwright since he was 20 years old. He loves photography and traveling.

- Web: www.formanchuk.com.ar
- Blog: www.formanchuk.com.ar/todosignifica
- E-mail: alejandro@formanchuk.com.ar
- Twitter: [@formanchuk](https://twitter.com/formanchuk)

Formanchuk, Alejandro.

Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª ed. – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados, 2010.

© 2010 Alejandro Formanchuk

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Este libro puede copiarse y distribuirse por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras, no realice ninguna modificación de ellas y notifique a sus autores acerca del uso que vaya a darse.

Si querés recibir actualizaciones de este texto y más material sobre comunicación organizacional, visitá y suscribite al blog: www.formanchuk.com.ar/todosignifica

Gracias a:

Daniel Daza Prado, Luciana Tenreiro, Victoria Ruival, Patricia Goldschmid, John Clifford, William Trout, Mike Klein, Carsten Rossi, Guillermo Dufranc, Josep Loria, Hipólito Francisco and Luis Ferreira.

Contenido

1. Comenzar a pensar y (re)pensar	5
2. Cultura Organizacional 2.0	6
3. Organizaciones aquí y ahora	9
4. Comunicación Interna 2.0	14
5. Claves de acción	21
6. Preguntas para seguir avanzando	29

1. Comenzar a pensar y a (re)pensar

Muchas empresas están utilizando herramientas 2.0 para gestionar sus comunicaciones externas e internas. ¿Esto es revolucionario?

Esperá. No me respondas ahora.

Dejáme contarte que muchísimas monarquías europeas utilizan Twitter, Facebook, Youtube, Wordpress y Flickr, al igual que el Vaticano y decenas de partidos políticos ultraconservadores de todo el mundo.

¿Qué pensás ahora?

Primera conclusión

Cualquier organización que sea un poco menos rígida que la Corona Británica debería animarse a estar en los medios sociales. Después de todo, si una Reina o un Papa no tienen miedo de sacar su cuenta en Twitter o presentar su blog, ¿cómo se va a asustar de hacerlo el director de una empresa?

Abro una nueva pregunta, un poco más desafiante

¿Por qué será que instituciones tan tradicionales y cerradas como las anteriores están dispuestas a utilizar algo supuestamente tan novedoso y abierto como las herramientas 2.0?

Mi respuesta es sencilla: porque tener “herramientas 2.0” no las convierte en “organizaciones 2.0”. Para decirlo con un refrán:

El hábito no hace al monje.

Entonces una organización puede utilizar medios sociales (leáse: utilizar su tecnología) tanto para sus comunicaciones internas o externas sin tener que modificar su cultura.

¿Sirve hacer esto? Muy poco. Los cambios cosméticos no resisten la primera lluvia en la cara.

¿Por dónde comenzamos entonces? Por el núcleo de las organizaciones: **su cultura.**

2. Cultura Organizacional 2.0

Quiero hablarte de lo que conozco, de mi experiencia de trabajo, de lo que descubrí (y descubro), de aciertos y errores. Hace años que muchísimas empresas de América Latina nos contratan para que fortalezcamos su comunicación interna. Y hace un tiempo esto incluye que las ayudemos a diseñar estrategias de “comunicación interna 2.0”.

¿Pero qué significa esto? ¿Qué es lo que en verdad quieren cuando nos piden “comunicación interna 2.0”? Básicamente quieren “herramientas tecnológicas”: que les armemos blogs, twitters, wikis, etc.

Voy a serte sincero. **Esto es lo más fácil de vender.**

Pero es lo que **nunca vendo** (o al menos nunca en la etapa inicial).

Porque para mí el universo 2.0 es:

Una plataforma cultural
antes que una colección de tecnologías en “beta permanente”

Un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización
antes que una nueva herramienta inocua de comunicación

Una de las decisiones más importantes (¿y además irreversibles?) que puede tomar un comunicador organizacional
antes que una decisión intrascendente

¿Entonces cuál es mi enfoque?

Cultura. Cultura. Cultura.

Esto implica analizar e intervenir sobre la cultura organizacional y sus prácticas. Luego, en segundo o tercer lugar, planificar qué medios y herramientas vamos a utilizar.

Te confieso algo: no sé si esto es lo que las empresas prefieren, pero creo que es lo que necesitan. Y quiero ser honesto, quiero poder dormir tranquilo todas las noches. Quiero ofrecer proyectos que transforman y aportan valor a mediano y largo plazo. Quiero proyectos sustentables.

¡La comunicación interna 2.0 necesita una cultura 2.0!

Nos alejamos entonces de la visión **“tecnocentrista” y centrada en los medios. O acaso:**

- ¿Una empresa “hace comunicación interna” cuando hace una “revista interna”?
- ¿Una empresa tiene más comunicación cuando su revista tiene más páginas?
- ¿Una empresa tiene mejor comunicación cuando la revista es a color en vez de ByN?
- ¿Un líder se comunica mejor cuando tiene más reuniones con su gente?
- ¿Una empresa actualiza sus comunicaciones cuando usa medios sociales?

Recuperamos la cultura como “Plataforma para lanzar comunicaciones”. Una persona se expresa según sea su personalidad. Con una empresa pasa lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a su cultura.

La cultura es comunicación en movimiento.

¡Me encanta esta frase!

CULTURA: DEL 1.0 AL 2.0

1.0	2.0
Empleado	Colaborador
Público interno	Actor multidimensional
Recurso Humano	Personas
Pelea por el poder	Rotación de poder
Centralizar	Descentralizar
Gigantismo	Unidades móviles
Competencia	Cooperación
Información	Diálogo
Jefe y subordinado	Colaboradores movedizos
Linealidad	Entretejidos
Directivo	Facilitador
Manda la jerarquía	Vence el talento
El cargo otorga respeto	La capacidad genera admiración
Arrear vacas	Atraer gatos
Trabajar mucho	Trabajar mejor
Conglomerado burocrático	Autopistas non-stop y sin peaje
Grabado en la piedra	Escrito en la arena
El líder es el que mas sabe	El líder se rodea de los que más saben
Hobbes	Rousseau
Conservar	Crear y recrear
No fracasar	Aprender del error y volver a intentar
Administradores	Emprendedores
Adaptados y repetitivos	Inconformes y creadores
Bajar línea permanentemente	Construir alianzas
Logica lineal y alfabetica	Mapas mentales e imágenes
¡Sí señor!	¿Y por qué?
Obsesión por reducir gasto	Pasión por generar valor

3. Organizaciones en el aquí y ahora

La cultura 2.0 no es futurismo. Las organizaciones cambian. **AQUÍ Y AHORA.**

Te quiero contar algo que me pasó este año. Estaba dando clases sobre comunicación corporativa en la Universidad de Buenos Aires. Estaba explicando los diferentes medios de comunicación que pueden usarse en una empresa clásica. En un momento, un alumno levanta la mano y me dice que lo que estoy explicando tal vez no sirva para su empresa porque:

- Trabaja para un **“híbrido”**: dos empresas europeas fusionaron dos unidades de negocio y crearon una tercera compañía.
- El primer día que llegó a la empresa tuvo que ir él mismo a **buscar su notebook** para poder comenzar a trabajar. Literalmente fue hasta una ventanilla, se presentó, le tomaron los datos y le entregaron el equipo.
- No tiene oficina fija. La empresa cuenta con cuatro pisos y él puede conectar su computadora dónde quiera. Es más: lo alientan a que se **mude constantemente** para que de este modo conozca a otros compañeros.
- Su jefe directo trabaja en Brasil y **jamás lo vio personalmente**. Se conectan todos los días por MSN, Skype, correo electrónico o teléfono. Pero nunca se dieron la mano.
- Participa de muchos proyectos globales y lo hace en **forma simultánea**. Cada uno de estos proyectos tiene un líder. Así que durante un mes puede tener que reportarle a 4 personas diferentes desparramadas por el mundo y formar parte de diversos equipos virtuales.

- En la oficina de Buenos Aires trabajan 600 personas. Sólo 200 son empleados contratados en forma directa por la empresa. El resto proviene de consultoras, son **tercerizados.**
- En su área trabajan cinco personas. El jefe, que está en Brasil, es el único que está contratado. Él y sus compañeros son de consultoras... pero de cuatro **diferentes.**
- El 30% del personal es **extranjero**. Algunos están por 3 días en el país y luego se van, otros se quedan 3 meses, algunos un poco más. Todo el tiempo entra y sale gente. Algunos argentinos también se van y están todo el año liderando proyectos en distintos países, a razón de un mes por país en promedio.
- Para contrarrestar el efecto “Babel”, la empresa decidió que absolutamente todas las comunicaciones internas sean en **Inglés**. Los empleados deben redactar sus correos electrónicos en ese idioma por más que el destinatario sea argentino. El idioma Español o local sólo está permitido para las comunicaciones informales.

Esta empresa no es del año 2020 ni está en California o Tokio. Está en la Argentina en el año 2010. AQUÍ Y AHORA

Este “embrión” brinda una oportunidad genial para jugar con escenarios especulativos, elaborar simulacros y ejercitar el cerebro, que es por ahora el único órgano que puede percibir el futuro.

Extrapolemos esta realidad existente y pensemos cómo sería gestionar la comunicación interna en una empresa del presente-futuro dónde la gente:

- No tiene oficinas fijas ni está reunida en un sólo lugar.
- Nunca vio a su jefe directo.
- Reporta a muchos líderes diferentes en muchos lugares del planeta.
- Participa en equipos globales que se arman y desarman con facilidad.
- Puede liderar proyectos y dirigir hoy al que hasta ayer era su “jefe”.
- Tiene responsabilidades y jerarquías transitorias.
- Tiene tantos compañeros de trabajo como proyectos en los que participa.
- Tiene 2 clases de compañeros: a los que ve personalmente y a los que nunca vio.
- Establece mas comunicaciones digitales que personales
- Las reuniones presenciales son un anacronismo
- No acumula información porque es imposible y estúpido hacerlo.
- Estima que va a permanecer en la empresa no más de 18 meses.
- Se considera a sí mismo como una “empresa unipersonal” que brinda servicios.

¿Estamos hablando de futurismo?

No. Estamos hablando de **AQUÍ Y AHORA.**

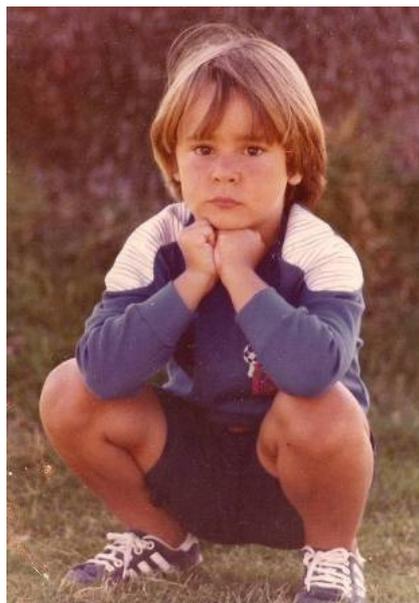
¿Podemos comprenderlo?

Te cuento mi punto de vista, **el de un viejo de 33 años** (edad en la estoy escribiendo este texto).

Este soy yo de chico.

Primera diferencia: era rubio.

Luego me volví morocho. (Los genes made in “Italia del Sur” de mi mamá les ganaron a los made in “Polonia” de mi papá) Pero aquí no se acaban las diferencias:



- Era fan de “Mazinger Z” y sólo lo podía ver a la hora de la leche y por un único medio: la tele.
- Leía “Antejito”, una revista infantil, y de ahí sacaba toda la información para hacer los deberes del colegio. Mi “cut and paste” era real.
- Mi mamá también usaba “Antejito” cuando era chica.
- Tenía que pagar por la información que recibía. Las enciclopedias eran super caras.
- Para hablar por teléfono mi abuela se lo tenía que pedir prestado a la vecina.
- En el `86 me compraron una computadora Commodore 128. Las computadoras maravillaban por su capacidad para procesar datos.
- En el mismo año mi papá se compró un reproductor de CD que lo usó muchos años. Esa tecnología duró, al menos, 20 años.
- Tenía una sola categoría de amigos: los que conocía personalmente.

Dar clases es un placer. Pero también es una necesidad. Estoy en contacto y debato durante 3 horas por semana con gente mucho más joven que yo. Un ejercicio que le vendría bien a muchos de los hombres maduros que manejan empresas maduras en economías maduras.

¡VIVA LO VERDE!

¡EL MUNDO ES CADA VEZ MÁS BETA!

Esto significa que cada vez es más difícil dibujar mapas. Desconocemos la geografía y las costas están siendo continuamente erosionadas, rellenadas, cambiadas... La “isla de Lost” se mueve constantemente. Pero esto no nos tiene que desanimar.

Alvin Toffler, en su brillante libro “El Shock del Futuro”, afirma que *“tener una vaga idea de lo que nos puede esperar es mejor que no tener ninguna y, en muchos casos, la exactitud extrema es completamente innecesaria”*.

Por consiguiente, lo importante no es acertar en la predicción sino **ejercitar la visión.**

En especial cuando se advierte que la imaginación tecnológica no opera a partir de la tecnología como objeto sino del mito central que la opera, es decir: si por ejemplo se dejara de creer en la “comunicación” como valor se caería Internet como tecnología de la comunicación.

Miremos lo que es y puede ser la “Comunicación Interna 2.0”

4. Comunicación interna 2.0

La cultura es comunicación en movimiento. Considero que una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias de estas trayectorias:

1. Acceso y Disponibilidad:

Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información. (Estoy tentado a decir: **¡ACCESO IGUALITARIO!**) Que torne disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo.

¿Es una prueba de fe? Desde luego, porque implica confiar en que la gente va a hacer un uso responsable de esta información.

¿Tiene riesgos? Muchísimos.

Pero seamos honestos: aunque muchas empresas quieran guardarse información (por ejemplo, los resultados de su balance), hoy en día es muy fácil encontrar lo que uno quiere si sabe “googlear” adecuadamente.

La mentalidad de “línea Maginot” es más inútil que nunca.

2. Igualdad:

Igualdad. Gran palabra. ¿Pero qué significa en términos de comunicación 2.0?

Reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que **pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.**

En cierto punto, esto me hace recordar al concepto de **“prosumidor”**, y que a nivel interno significa que los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información.

3. Usabilidad

Es prioritario mejorar la “usabilidad” para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas. No basta con buena voluntad. La empresa tiene que brindar recursos para que **“la realidad no prohíba lo que la ley permite”**.

4. Participación:

La gente tiene que abrir caminos propios dentro del monobloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que **generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen** contenidos.

Esto requiere que la organización 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 estima conveniente aprovechar estos espacios y generar contenido, o prefiere hacer *lurking* y consumir información sin añadir comentarios o contribuir al debate.

El *lurking* es real. Y 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, una prueba de valor. 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**.

5. Interacción:

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**.

Pasar del broadcasting o plataforma de difusión a la construcción de una **plaza pública** que incentive los diálogos descentralizados, multidimensionales, multijerárquicos y libres

6. Construcción Colectiva y Colaboración:

Hay que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Sí, especialmente de “abajo” (hablando en términos de modelos piramidales).

Una comunicación interna 2.0 adhiere a la **cooperación en la elaboración abierta de contenidos**, bajo un modelo “Wiki” por ejemplo. Y esto requiere varias cosas. La primera y fundamental: que los líderes validen que determinados contenidos pueden ser elaborado por personas que **no están en la cúspide o centro**, y que la “meritocracia” pesa más que la jerarquía formal al momento de validar las intervenciones.

El desafío es organizar lo diverso, articular las diferencias y aglutinar las microacciones o ideas antes de que se disuelvan.

El beneficio: potenciar la inteligencia colectiva y hacer explícito el conocimiento tácito.

7. Escuchar, responder y hacer:

En el 2.0 la expresión es el valor fundamental. La empresa, al adherir a esta cultura, minimiza la lógica “broadcasting” y 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 mas importante, **hacer algo con eso que escucha.**

Un contraejemplo típico: una empresa abre un blog interno porque tiene muchas ganas de conocer lo que la gente opina. Todo bien hasta que aparecen los primeros comentarios críticos. ¿Qué sucede en el 90% de los casos?

- **No se responden.**
- **Se borran esos mensajes.**
- **Se sale de caza de brujas para descubrir quién los escribió.**

8. Respeto y reducción del ego:

La comunicación (la buena) sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran. Y este es el *mantra* de la comunicación 2.0, interna o externa.

Te cuento un ejemplo:

Trabajamos con una empresa a la cual le propusimos que el “Manual de Atención al Cliente” fuera elaborado por sus propios empleados bajo un modelo Wiki donde todos pudieran presentar sus ideas y finalmente quedaran las mejores sin importar la jerarquía formal del autor. El mayor desafío al que nos enfrentamos lo anticipé en el punto 6: lograr que los líderes aceptaran y creyeran que las personas que atendían a los clientes eran inteligentes, sabían mucho, sabían incluso más que ellos (**ieso fue una herejía por la que casi me cuelgan!**) y que por ende había que alentarlos a que:

- **Pensaran entre ellos**
- **Escribieran entre ellos**
- **Decidieran entre ellos.**

Después de todo, ¿quién atiende a los clientes todos los días? **¡ELLOS!**

Esta idea me la inspiró **Dan Gillmor**, (periodista y autor del clásico "We, the Media") cuando dijo:

“Mis lectores, colectivamente, saben más que yo”.

Este debería ser otro *mantra* para los líderes:

**“Mis empleados, colectivamente, saben más que yo...
¡incluso individualmente!”**

Te cuento el final de la historia: el “Manual de Atención al Cliente” quedó excelente, con millones de ideas productivas, muchas más que si sólo lo hubiese escrito un jefe o consultor sabelotodo. ¿Golpe al ego? Sí, les dolió a todos los “líderes 1.0”. Pero el CEO, al que conozco bien, me dijo más tarde: *“Ale, hasta ahora no sabía que mi empresa estaba llena de tanto talento en la base. Tal vez sea hora de rediseñar la pirámide. Gracias por demostrármelo”.*

9. Red e Interacción:

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. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios también se flexibilizan y dinamizan, donde el centro y la periferia es contingente, situacional o directamente evaporado bajo un modelo de red de interacciones.

10. Reducción del control:

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” (como dice **Manuel Castells**: “La única pregunta que no admite Internet es cómo controlar lo que la gente publica”).

- **Concepto clave:** Equipotencialidad. Todos tienen, potencialmente, capacidades equivalentes para publicar información.
- **Idea complementaria:** Medios permeables.

Se trata de romper con la frase de Ford: “Usted puede elegir el color de auto que quiera siempre y cuando sea negro”. Reeditado: “Usted puede decir lo que quiera siempre y cuando sea respetuoso y constructivo”.

11. Desintermediación y Horizontalidad:

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, cuidando principios básicos de respeto, pueda intercambiar opiniones libremente o prolongar debates por el tiempo que crea necesario. Es un “**peer to peer**”, una interconexión de igual a igual con un mínimo de intervención para facilitar el contacto o la generación de la plaza pública.

COMUNICACIÓN INTERNA: DEL 1.0 AL 2.0

1.0

Información
Comunicación como producto
Receptor y emisor
Unidirección
Descendente y ascendente
Muchas afirmaciones
Bla, bla, bla
Datos
Poder del megáfono
Mensajes verticales
Monobloque informativo
Mucho password
Información clasificada
Línea Maginot
Reservar información
Poder de la información
Medios centrados en la difusión
“Cuello de botella”
Lógica broadcasting
Panóptico informativo
Pirámides egipcias
Odio a la crítica
Terror al “radio-pasillo”
Grandes medios

2.0

Diálogo
Comunicación como proceso
Prosumidores comunicacionales
Peer-to-peer comunicacional
Redes
Muchas consultas
Escuchar mucho
Significados
Poder de las neuronas
Charlas horizontales
Tejidos vivos y comunicantes
Mucho acceso
Información pública y abierta
Google
Compartir diálogos
Poder de la conversación
Medios que buscan la interacción
Arquitectura de participación
Interacciones descentralizada
Plaza pública comunicativa
Redes globales
Celebración del disenso
Celebración de la conversación
Grandeza de personas

5. Claves de acción

Si tuviera que hacer una nube de tags de este texto, las palabras que seguramente se agigantarían serían:

**rol activo - construcción colectiva - escucha sincera - descentralización –
apertura y acceso - arquitectura participativa - voluntad de conversar -
interacción fluida - plaza pública - simetría - inteligencia colectiva –
actores y autores – lay out neuronal - equipotencialidad**

Quiero compartirte algunas reflexiones que me llueven de esta nube de palabras:

1. No es tan fácil hacer comunicación interna 2.0

Implementar una comunicación interna 2.0 es un desafío, y de los grandes, porque implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización. Por lo tanto, es algo “peligroso” hacerlo, porque va a generar tensiones, disidentes, “insiliados” (personas que se sienten exiliados dentro de la misma empresa), pero también adeptos.

No es fácil. Al menos, que sólo queramos abrir blogs, twitters, wikis y demás.

Michel Houellebecq lo advierte en su libro “Plataforma”: *“Que las cosas sean claras: la vida, tal como ella es, no es mala. Hemos cumplido alguno de nuestros sueños. Podemos volar, podemos respirar bajo el agua, hemos inventado los electrodomésticos y la computadora. El problema comienza con el cuerpo humano”.*

2. El 2.0 no es un destino univoco ni universal

No todas las organizaciones están preparadas para implementar comunicaciones 2.0 ni están obligadas a hacerlo. Yo creo que uno, como comunicador, debe resolver problemas, no sumarlos. Y a veces querer forzar a una empresa a que adopte el paradigma 2.0 es “regalarle” una caja llena de dificultades innecesarias.

3. Es muy difícil generar comunicación 2.0 si la cultura es 1.0

La base es la cultura. De la cultura se desprende la comunicación de una empresa. Si la cultura es 1.0, comunicarse con un modelo 2.0 va a ser ficticio, improductivo o peor aún: contraproducente. ¿Qué número tiene nuestra cultura? ¡A veces incluso son negativos!

4. Una empresa puede ser 2.0 sin tener herramientas digitales 2.0

Mi conclusión favorita. Mi idea más practicada e implementada en las empresas. ¡Comencemos a ser 2.0 sin tecnología!

Veamos: El 2.0, antes que una herramienta, es una cultura o actitud. Entonces, una empresa puede abrazar este paradigma sin tener que diseñar o armar obligatoriamente “medios sociales”. Por ejemplo, a las empresas les recomiendo que reconfiguren las clásicas reuniones de trabajo bajo un modelo 2.0.

Una reunión puede ser 2.0 porque el 2.0 es una arquitectura de participación. Y una reunión puede cumplir con todos sus principios: facilitar la comunicación, lograr interacción entre los participantes, compartir información instantáneamente, crear conocimiento en forma colaborativa, etc. Además una reunión tiene dos ventajas: comunicación sincrónica y reducción de “*lurking*”.

Desde luego que las tecnologías, por ejemplo un Wiki, pueden potenciar esta actitud y servir de “anabólico” a una comunicación abierta. Pero una simple y gratuita reunión también puede ser 2.0. **Y gratis.**

5. Incorporar herramientas 2.0 puede impactar sobre la cultura

Siempre me preguntan qué pasa si se incorporan herramientas 2.0 en una “cultura broadcasting”. ¿Sirve de algo? Yo creo que mejor es accionar primero sobre la cultura en sí misma. Pero en caso de que no sea posible, es bueno recordar que las estructuras son estructurantes pero también estructuradas. Estructuradas por la misma práctica que estructuran. ¿Suena paradójico, no?

Incorporar herramientas 2.0 entonces puede llegar a tener un impacto sobre la cultura porque llevan en su ADN una forma de comunicación, una lógica implícita, un campo de energía. Parecen “inocuas” o “neutrales”, pero no lo son.

Es como cuando uno quiere comenzar a hacer ejercicio. Lo primero que uno hace es “comprar la herramienta”, que es lo más fácil. Por ejemplo uno se compra unas zapatillas. Entonces pasan los días y uno ve las zapatillas en la habitación, las vuelve a mirar, piensa en los 200 dólares que le costaron, y finalmente decide usarlas. La herramienta te incentiva a una acción y, si todo sale bien, hasta incluso puede ser perdurable y sostenible en el tiempo.

A veces las herramientas 2.0 pueden ser como estas zapatillas. Y pueden ayudar a que uno le diga al líder: “Si ya tenemos el blog, los wikis y demás, ¿por qué no empezamos a sacarles el jugo de verdad?”

6. Decidir qué tipo de medio social se necesita implementar

Supongamos que tenemos la cultura. Tenemos las prácticas. ¿Queremos herramientas? Pensemos cuáles se necesitan, porque no todas son iguales. Por ejemplo, podemos hacer eje en la:

- **Expresión:** Si queremos potenciar y facilitar la generación de contenidos por parte del personal. Usamos: Blogs, Twitter, etc.

- **Interacción:** Si nos interesa facilitar o potenciar la comunicación entre el personal de la empresa, crear comunidades o foros. Usamos: Facebook, LinkedIn, Friendster, MySpace, Orkut, Skyrock, Netlog, Hi5, Tuenti, etc.
- **Colaboración y formación:** Si buscamos crear instancias de colaboración y aprendizaje, abrir un espacio donde el personal pueda cooperar en la generación de contenidos, pedir ayuda o brindarla. Usamos: Wikis o macadores sociales como Delicious o StumbleUpon.

Otros ejes en los que pienso son:

- Cuál es la capacidad de los medios sociales para mediatizar contenidos, qué modelo de comunicación proponen, qué arquitectura o “lay-out comunicacional”.
- De qué modo estos medios sociales permiten o no articular los vínculos entre los emisores-receptores-prosumidores, cuál es su lógica.

Es decir, la **mediatización de los contenidos y de las relaciones**.

7. No hay un plan de CI 2.0 y otro común. Hay un plan de CI y punto

No existe el mundo “virtual”. Todo es real. Y todo está mediatizado por algo. Esto que estás leyendo ahora es real por más que tal vez lo leas a través de un medio “virtual”. Si en la próxima oración yo te insulto, cuando me veas por la calle me vas a venir a increpar y yo no te voy a poder decir: *“Ah, no, pero eso fue en el mundo virtual, no te enojas”*. Si a una empresa le destruyen su imagen en un YouTube, sus acciones van a caer en el mundo “real” y no en el mercado de “valores virtual”. 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 comunicación y punto.

8. En definitiva estamos hablando de lo mismo de siempre

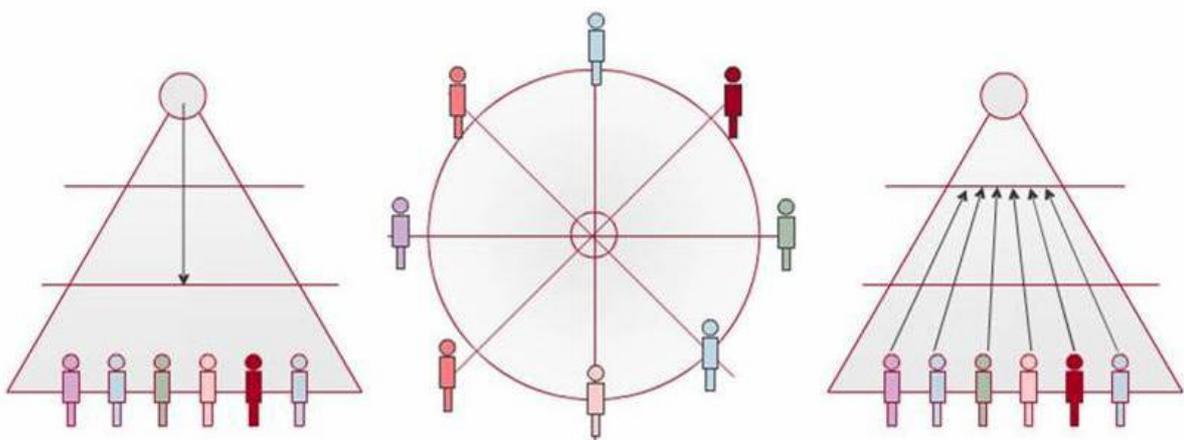
El valor de la comunicación interna 2.0 no radica en su novedad sino en que reabre el análisis de viejos temas. De temas que yo considero realmente importantes a la hora de trabajar sobre comunicación interna:

- **Modelos de organización**
- **Estructuras de poder**
- **Arquitecturas de difusión**
- **Políticas de interacción**
- **Cultura organizacional**
- **Ego**

En definitiva estamos hablando de lo mismo de siempre.

No estamos hablando de tecnologías, estamos hablando de modelos.

De los mismos modelos de siempre.



9. Un mal mensaje sigue siendo malo por más que se publique en medios 2.0

Mi primera cuenta de correo electrónico fue mariscal@fsoc.uba.ar y la obtuve en el año 1996. A los pocos meses contraté el servicio de Internet en mi casa (mientras navegaba no se podía usar el teléfono) y ese mismo año armé mi primera página personal en “Geocities”, en la categoría “SouthBeach”. (Todo esto debe parecer prehistórico para muchos GenY que están leyendo). Yo estaba super contento con Internet, me parecía demasiado bueno. Un día lo invité a mi abuelo a mi casa y con mucho orgullo comencé a mostrarle esta nueva maravilla. Él me miró, puso cara de nada y me dijo: **“Sí, muy lindo. Pero un tonto con Internet sigue siendo un tonto.”**

No me atreví a preguntarle si lo decía por mí.

“¿Qué medio de comunicación interna me conviene usar en mi empresa? ¿Le parece bien si armamos un canal de video interno? ¿Nuestro CEO debería tener un blog?”

Me hacen preguntas como estas cientos de veces. En las empresas, en los seminarios, en mi blog. Y hace años que utilizo la anécdota de mi abuelo para explicar que un mal mensaje sigue siendo malo por más que se difunda a través del medio más novedoso, atractivo o *cool*.

Los medios no se deberían elegir. Los medios se deben desprender de la estrategia.

El uso de medios 2.0 no debería ser una elección.

El uso de medios 2.0 debería ser una necesidad que se desprende de la cultura organizacional misma y que naturalmente emerge de la estrategia.

10. La tecnología cambia, pero los humanos no.



Me encanta este chiste. Tiene un costado negativo que me hace acordar a esa discusión acerca de si el mundo avanza o no, que plantea Sábado en “Sobres héroes y tumbas”, cuando uno de los personajes dice: *“¿De dónde deduce usted que el mundo ha ido adelante? Sí, comprendo, es mejor matar a los bichos humanos con bombas Napalm que con arcos y flechas”*.

Duro.

Pero esta reflexión también tiene algo positivo: la permanencia de ciertas conductas, la posibilidad de hacer pie en algo mientras las corrientes arrastran.

La tecnología cambia todo el tiempo. Todo es un beta permanente. Hay tantas cosas para aprender y tan poco tiempo. Siento muchas veces que, haga lo que haga, siempre voy a estar desactualizado. Que siempre va a venir alguien a decirme: *“¿Pero cómo que no conocés esta herramienta, página, software, gurú, plataforma, etc.?”*

Ya asumí que es inevitable que esto suceda.

Pero también es cierto que el hombre no cambia tanto y que los comunicadores siempre estamos abordando cuestiones similares, problemáticas comunes, emociones compartidas.

Nosotros en definitiva trabajamos a partir de las personas y no de las herramientas. Nuestro esfuerzo sigue centrado en lograr mensajes perdurables, acciones creíbles, conversaciones confiables, bienestar y satisfacción laboral y personal.

Seguimos siendo personas que se comunican con personas.

6. Preguntas para seguir avanzando

En muchos de mis seminarios sobre comunicación corporativa invito a los participantes a cerrar los ojos e imaginar el futuro de nuestra disciplina profesional. Los desafío a pensar y debatir cómo creen que será la comunicación interna dentro de un par de años.

Quiero compartir, a modo de cierre temporal de este e-book, algunas de mis preguntas favoritas para que pensemos juntos.

Educación: ¿Cuál va a ser el futuro de la enseñanza de la comunicación? ¿Cuál va a ser la formación de un comunicador y quién la va a determinar? ¿Qué tendremos que saber, aprender, estudiar, practicar y vivenciar?

Capital político: ¿Dónde imaginamos que estará la figura del comunicador dentro de la empresa? ¿Qué capital político va a tener? ¿Cómo lo va a ganar? ¿Cómo va a interactuar con otras áreas? ¿Qué pasará con la jerarquía y el espacio de acción? ¿Cómo construirá poder?

Herramientas y medios: ¿Cuáles van a ser las herramientas o medios de comunicación interna del futuro? ¿Qué va a pasar con el universo digital? ¿En que se va a transformar el 2.0?

Cultura: ¿Cómo se va a construir, compartir y transmitir la cultura corporativa? ¿Cuál será el modelo de “buen empleado” y buen “líder”? ¿Cómo se medirá el clima, la cultura, el éxito de una gestión? ¿Qué va a pasar con las jerarquías, cómo se va a ascender, cuáles serán los valores a comunicar?

Planificación: ¿Cómo será un plan de comunicación? ¿De qué va a depender? ¿Las crisis se volverán constantes y obligarán a planes cada vez más cortos? ¿Habrán que planificar con extintores de incendio en la mano? ¿Habrán que hacer planes, sub-planes y contra-planes?

Interpersonal: ¿Cuál va a ser el papel de la comunicación interpersonal en la sociedad y en la empresa del futuro? ¿Qué va a pasar con la comunicación informal? ¿“Radio-pasillo” o “Blog-pasillo”? ¿Cómo van a ser las reuniones de trabajo? ¿Habrá alguien sentado frente a otro? ¿Cómo se va a armar y fortalecer un equipo? ¿Cómo se va a liderar?

Generación y circulación: ¿Cómo va a circular la comunicación en una empresa? ¿Qué va a pasar con lo ascendente, descendente y horizontal? ¿Quién va a producir la información y quién la va a comunicar? ¿El modelo “Wiki” se va a extender y el saber será generado en forma compartida y por cualquiera? ¿La información seguirá siendo poder o va a ser el bien más distribuido del mundo”.

Este es cierre que me gusta: con preguntas.

Sigamos pensando. Gracias por acompañarme hasta aquí.

Apoyos:

