

ALEJANDRO FORMANCHUK

COMUNICACIÓN INTERNA



2.0

un desafío cultural

HOLA,
GRACIAS
POR LEER
ESTE LIBRO

ESPERO QUE LO DISFRUTES Y
TE APORTE MUCHAS IDEAS

Te cuento un poco acerca de mí
en la próxima página...

ALE FORMANCHUK



Es considerado uno de los principales REFERENTES INTERNACIONALES en temas de comunicación interna.

Es DIRECTOR DE FORMANCHUK, una agencia de comunicación que desarrolló +1000 proyectos para +250 organizaciones en 17 países: Argentina, España, Italia, México, Brasil, Colombia, Panamá, Chile, Cuba, Perú, Paraguay, Ecuador, Uruguay, Costa Rica, Estados Unidos, Guatemala y Bolivia.
[www.formanchuk.com]

Es CAPACITADOR Y SPEAKER INTERNACIONAL. Brindó más de 500 workshops in-company y conferencias en los eventos más prestigiosos de Iberoamérica.

Fundador y Presidente de la ASOCIACIÓN ARGENTINA DE COMUNICACIÓN INTERNA, la primera asociación de su tipo en Iberoamérica y unas de las primeras a nivel mundial.
[www.aadeci.com.ar]

En 2014 impulsa definitivamente la comunicación interna a nivel regional ya que funda la FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE COMUNICACIÓN INTERNA. Actualmente es su DIRECTOR.
[www.fideci.org]

Creador de CIFEST, el Primer Festival de Innovación en Comunicación Interna. [www.cifest.org] y de HACKACOM, el Primer Hackathon de Comunicación Organizacional de Iberoamérica. [www.hackacom.com]

Es miembro de IMAGINE CREATIVITY CENTER, un centro de innovación con sede en Silicon Valley. En su rol de mentor, entrena a emprendedores de todo el mundo en Design Thinking y Pitching. [www.imagine.cc]

Cocreador de SMARTFAIL, una metodología de aprendizaje sobre el error que potencia la cultura emprendedora y la innovación. [www.smartfail.com]

Es LICENCIADO en Comunicación Social con Diploma de Honor por la Universidad de Buenos Aires.

ALE FORMANCHUK



Fue PROFESOR de la materia Comunicación Organizacional de la Carrera de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires. También fue profesor en el Master en Comunicación Corporativa del Instituto Internacional de Ciencias Sociales (Brasil), en el Diploma “Comunicación Digital Estratégica” de la Universidad de Antioquia (Colombia) y fue DIRECTOR del Posgrado “Comunicación Organizacional” de la Universidad de Belgrano (Argentina).

Creador y director, junto a Joan Costa y Guille Bosovsky, del PRIMER PROGRAMA EJECUTIVO ON-LINE DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA CORPORATIVA.
[www.programaejecutivocomunicacioninterna.com]

Brindó conferencias y master class en más de 50 universidades de Iberoamérica.

Es AUTOR de los libros “Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural” (el primer libro en español sobre comunicación interna cocreada) y “Branding Interno: una trama inteligente”.

Es Coautor del libro en inglés “Disrupting the Function of IC” donde junto a 30 expertos internacionales fue invitado a analizar el futuro de la Comunicación Interna.

Es autor invitado del Organizational Communication Research Center que forma parte del Institute for Public Relations con sede en EEUU.

La Asociación Cubana de Comunicación Social le otorgó en 2016 el PREMIO ESPACIO, la cual es la máxima distinción de carácter nacional que otorga esta organización a las personas que más se han destacado en el desarrollo de la Comunicación Social en Iberoamérica.

Sus artículos fueron publicados en periódicos y medios especializados en América y Europa, y traducidos al inglés, portugués, italiano, alemán y polaco.

Es DRAMATURGO. Sus obras se representaron en más de 10 países y obtuvieron diversos premios.

**SUMATE A MIS REDES
PARA ACCEDER A
ARTÍCULOS, IDEAS Y VIDEOS**



FORMANCHUK.COM



ALEJANDRO@FORMANCHUK.COM



ALEJANDRO FORMANCHUK



ALEJANDRO FORMANCHUK
PÁGINA OFICIAL



@ALEFORMANCHUK



@FORMANCHUK



ALEJANDRO FORMANCHUK

YA COMENZAMOS

Este libro lo escribí en 2010 en la Ciudad de Buenos Aires. Sin proponérmelo (y sin saberlo en ese entonces) se convirtió en el primer libro en español donde se analizaba la comunicación interna vinculándola a los procesos de cocreación, apertura, descentralidad... en fin, todo aquello que muchas veces se resume como “dospuntocero”.

Creo que el conocimiento se multiplica cuando se comparte y por eso desde el primer día quise que esta obra pudiese ser descargada gratuitamente.

Entonces gracias por haber descargado el libro y ser un multiplicador de ideas. Cuando termines de leerlo, por favor compartí tus opiniones... arrobame, etiquetame, escribime...

Ah, acá te comparto los datos formales y ya comenzamos:

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.

CONTENIDO

- 06 PENSAR Y (RE)PENSAR
- 10 CULTURA ORGANIZACIONAL 2.0
- 19 ORGANIZACIONES DEL FUTURO AQUÍ Y AHORA
- 25 COMUNICACIÓN INTERNA 2.0
- 41 DIEZ GUÍAS PARA LA ACCIÓN
- 53 SIETE APERTURAS PARA SEGUIR JUGANDO

06

PENSAR Y

(RE) PENSAR

REINICIAR TODO

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 redes sociales (léase: 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.**

10

CULTURA

ORGANIZACIONAL

2.0

NOS VAMOS VOLVIENDO TECNOS

Quiero hablarte sólo de aquello que conozco y viví. Quiero hablarte exclusivamente de mi experiencia de trabajo.

Como sabés, lidero una agencia con sede en Buenos Aires y trabajamos con muchas empresas de América y Europa a las cuales ayudamos a fortalecer su comunicación interna.

Hace un tiempo muchas organizaciones nos llaman para que las apoyemos en el desarrollo de su “comunicación interna 2.0”.

¿Pero qué significa esto? ¿Qué es lo que en verdad quieren cuando piden desarrollar “comunicación interna 2.0”?

Básicamente buscan “herramientas tecnológicas”: que les montemos sus redes sociales, blogs, twitters internos, wikis, etc.

Voy a serte sincero. La herramienta tecnológica es lo más fácil de vender porque es algo tangible, visible y socialmente valioso.

Pero justamente esto es lo que nunca vendemos (o al menos nunca en la etapa inicial).

¿Por qué?

Porque para mi, el Universo DosPuntoCero 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 novedad
tecnológica



**Una de las transformaciones más
impactantes que puede implementar
una organización**
antes que una decisión
intranscendente de que sólo afecta a
la comunicación

CULTURA O NADA

¿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 mediatizada porque

- Una Red Social Interna no nace cuando se compra una tecnología. Las Redes son siempre pretecnológicas...
- La tecnología no resuelve ningún problema medular de la comunicación. Muchas veces opera en sentido contrario: lo potencia, visibiliza, escala..
- La comunicación interna 2.0 debe nacer de un proyecto de transformación organizacional. De nada sirve cambiar la tecnología si la empresa sigue siendo la misma.

La cultura es la “plataforma de la comunicación”.

Una persona se expresa según sea su personalidad. Con una empresa sucede lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a cultura.



La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento

En la próxima página te voy a presentar un modelo comparativo con lo que, a mi entender, define cada tipo de cultura, a las cuales voy a llamar 1.0 y 2.0 para alinearlas con todo lo que estamos pensando hasta aquí...

15

CULTURA 1.0

Empleado

Público Interno

Recursos Humanos

Poder Concentrado

Centralizar

Gigante

CULTURA 2.0

Colaborador

Actor Multidimensional

Humanos con Recursos

Energía Distribuida

Atomizar

Fraccionado

CULTURA 1.0

Competencia

Información

Linealidad

Nodo

Directivo

Manda la Jerarquía

CULTURA 2.0

Cooperación

Diálogo

Entretejidos

Redes y Madejas

Facilitador

Vence el Talento

17

CULTURA 1.0

El cargo se respeta

Empujar

Burocracia

Más burocracia

Grabado en piedra

El líder es que más sabe

CULTURA 2.0

La capacidad se admira

Atraer

Autopista non-stop

Agilidad extrema

Escrito en arena

El líder arma equipos con los que más saben

CULTURA 1.0

Hobbes

Conservar

No fracasar

Administradores

Adaptados y Repetitivos

Bajar línea

CULTURA 2.0

Rosseau

Recrear

Fracasar rápido y aprender
aún mas rápido

Emprendedores

Inconformes y Evolutivos

Subir y entretrejer
puntos y rayas

19

ORGANIZACIONES DEL FUTURO AQUÍ Y AHORA

HIBRIDACIONES

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 él:

- 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. 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 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.

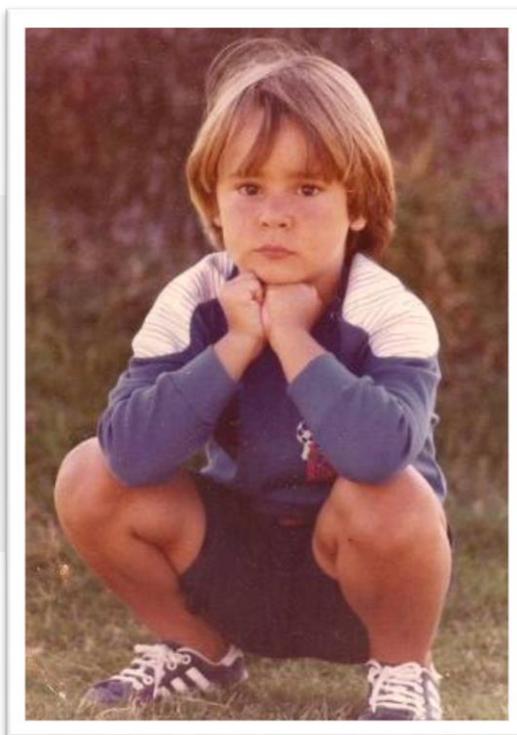
¿Estamos hablando de futurismo?

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

¿Podemos comprenderlo?

Te cuento mi punto de vista, **el de un viejo de 33 años** (la edad que tengo ahora mismo mientras escribo el libro)

Pero antes, déjame mostrarte esta foto... Sí, soy yo... Y en la próxima página te voy a contar la realidad que vivía cuando era 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.

BETA PERMANENTE

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 y escucho historias y realidades como la que acabo de describirte.

¡MARAVILLOSO PARA ALGUIEN QUE EN SU NIÑEZ EL ÚNICO GRAN CAMBIO TECNOLÓGICO QUE VIVIÓ FUE LA LLEGADA DEL CONTROL REMOT!

Hoy el cambio es vertiginoso. Cada vez es más difícil dibujar mapas. Desconocemos la geografía porque las costas están siendo continuamente redibujadas.

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. Y este es el propósito de este libreo.

Analícemos entonces lo que es y puede ser la “Comunicación Interna 2.0”.

Comencemos a dibujar una vaga idea de lo que nos puede esperar aquí y ahora.

25

COMUNICACIÓN INTERNA 2.0

EJES ENERGÉTICOS

A partir de mi experiencia de trabajo con empresas, sintetice estos ejes a través de los cuales transitan los modelos de comunicación interna 2.0.

1. ACCESO Y DISPONIBILIDAD

Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le tenga que brindar al personal más acceso a la información.

Que vuelva 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. Y hay que planificar la apertura con mucho criterio.

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 interna 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.

Bienvenidos los “prosumidores”, Bienvenidos aquellos que consumen y producen.

Se acabó el “público interno” como único rol.

3. USABILIDAD

Es prioritario mejorar la “usabilidad” para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas.

No basta con buena voluntad. No basta con querer ser abiertos.

La empresa tiene que brindar recursos para que la realidad no prohíba lo que la ley permite. Y esto se consigue con plataformas analógicas y digitales simples, accesibles y directas.

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, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red.

Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión.

Hay que pasar del broadcasting o plataforma bidireccional a la construcción de una plaza pública que incentive los diálogos descentralizados y multidimensionales.

6. CONSTRUCCIÓN COLECTIVA Y COLABORACIÓN

La organización tiene que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado.

Sí, especialmente de “abajo” (hablando en términos de modelos piramidales). Suena horrible referirse al “abajo”, ¿no?

Una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos, bajo un modelo “Wiki” por ejemplo.

Este cambio requiere de varias cosas.

La primera y fundamental: que los líderes acepten que los contenidos puedan ser elaborado por personas que no están ni el área de comunicación interna ni en ninguna cúspide.

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 el poder de la expresión es el valor fundamental.

La empresa, cuando adhiere 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, de hacer algo con eso que escucha.

Un contraejemplo típico: una empresa abre una Red Social Interna porque tiene muchas ganas de conocer lo que la gente opina.

Todo bien y bonito hasta que aparecen los primeros comentarios críticos.

¿Qué sucede en muchos de esos casos?

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

¿Te suena familiar?

8. RESPETO Y REDUCCIÓN DEL EGO

La comunicación (la buena) sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran. Así de simple y complejo a la vez.

Te cuento un ejemplo:

Trabajamos con una empresa a la cual le propusimos que el “Manual de Atención al Cliente” fuese elaborado por sus propios empleados bajo un modelo Wiki y que todos pudiesen presentar ideas.

Lo admito. No fue ninguna genialidad nuestra propuesta. Básicamente partimos de la premisa de **que la gente que atiende todos los días a los clientes debe tener muchísimas buenas ideas para mejorar este servicio.**

Sin entrar en detalles, te cuento que enfrentamos mucha resistencia por parte de los líderes. Por una lado, consideraban que ell@s ya sabían lo que había que hacer para mejorar... y por otro lado no entendían cuál era nuestro rol como agencia, ya que en vez de presentarles nosotros ese manual, lo que hacíamos era proponerles un proceso de construcción colectiva.

Te cuento el final de la historia: el “Manual de Atención al Cliente” quedó excelente, ya que se nutrió con millones de ideas productivas que llegaron de todos lados **y no de un único jefe o consultor sabelotodo.**

9. RED E INTERACCIÓN

La 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 y tomas de decisiones también se flexibilicen y dinamicen,

Donde el centro y la periferia sean contingentes, situacionales o directamente evaporados bajo un modelo de red de interacciones.

10. REDUCCIÓN DEL CONTROL

Si una empresa quiere “dospuntocero” debe estar dispuesta a disolver el modelo de control clásico y hegemónico sobre la comunicación interna.

Abrir el juego al 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controló” lo que dice el personal y comenzar a pensar “cómo lo aprovecho”.

Después de todo, como dice **Manuel Castells**, la única pregunta que no admite la red es cómo controlar lo que la gente publica.

Concepto clave: Equipotencialidad. Todos deben tener, potencialmente, capacidades equivalentes para publicar información.

Ideas complementarias: Medios permeable, líderes abiertos, comunicaciones distribuidas.

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.

1.0 A 2.0

Al igual que con la Cultura, quiero presentarte en la próxima página un cuadro comparativo que desarrollé para visualizar los modelos de Comunicación Interna clásicos y los cocreados.

CI 1.0

Información

Comunicación como producto

Emisor y Receptor

Unidirección

Trayectorias descendentes y ascendentes

Expositivo

CI 2.0

Diálogo

Comunicación como proceso

Prosumidores

P2P Multiplicado

Comunicación en Red

Consultivo

CI 1.0

Datos

Megáfono

Monobloque informativo

Mucho password

Secreto de sumario

Línea Maginot

CI 2.0

Sentidos

Comunidad

Tejidos vivos y en red

Mucho acceso

Archivos desclasificados

Guerra de guerrillas

40

CI 1.0

Medios centrados en la difusión

Broadcasting masivo

Monopolito en la emisión

Panóptico informativo

Terror al radio-pasillo

Grandes medios

CI 2.0

Líderes centrados en la interacción

Micropoderes segmentados

Arquitectura descentralizada

Plaza pública

Celebración de la libertad

Estupendos comunicadores

41

DIEZ GUÍAS PARA LA ACCIÓN

EN LA NUBE

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 accesible**
- **Arquitectura conversacional**
- **Voluntad de interacción fluida**
- **Plaza pública simétrica**
- **Inteligencia colectiva de prosumers**
- **Equipotencialidad real**

Voy a compartirte a continuación algunas de mis guías de acción que nacen de esta nube.

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, fans y agentes de cambio.

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 inmediato

No todas las organizaciones están preparadas para implementar comunicaciones 2.0 ni están obligadas a hacerlo ahora mismo.

Es un proceso. Es una evolución. Lleva tiempo.

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! Menos uno, menos dos, menos tres...

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

Esta es mi mantra favorito, la idea que guía nuestra acción en la agencia cuando trabajamos para nuestros clientes. **¡Comencemos a ser 2.0 sin tecnología!**

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 una Red Social Interna, pueden potenciar esta actitud y servir de “anabólico” a una comunicación abierta. Pero una simple reunión también puede ser 2.0.

Y gratis.

5. Incorporar herramientas 2.0 puede impactar sobre la cultura

Siempre me preguntan qué sucede 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. ¿Suenan 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 100 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, la red 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, 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 algún día me escribís y 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 enojés”*.

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.

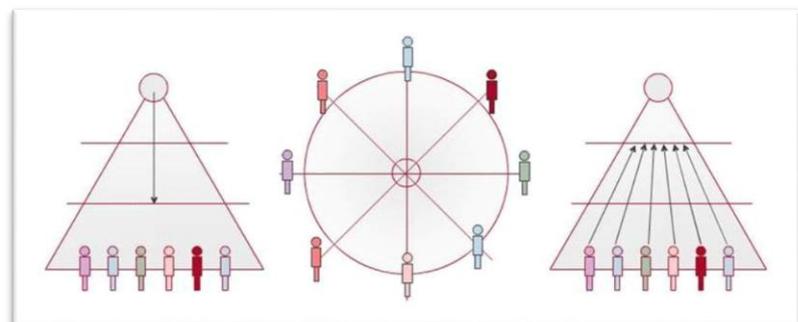
Existe comunicación y punto.

8. Hablamos de modelos

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**
- **Toma de decisiones**

En definitiva estamos hablando de lo mismo de siempre, estamos hablando de modelos...



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. 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.

Siempre utilizo la anécdota de mi abuelo para explicar que un mal mensaje va a seguir siendo malo por más que se difunda a través del medio más novedoso, atractivo o cool que exista.

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 desprenda de la cultura organizacional y que naturalmente emerja de la estrategia.

10. La tecnología cambia, los humanos no

Esta afirmación es pesimista, ¿cierto? Es como aquella discusión acerca de si el mundo avanza o no, que plantea Sábato 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.

La tecnología cambia todo el tiempo. Todo es un beta permanente.

Yo ya sé que, haga lo que haga, siempre voy a estar desactualizado. Siempre va a venir alguien a decirme: “¿Pero cómo que no conocés esta herramienta, página, software, plataforma, etc.?”

No tiene sentido estar detrás de la última novedad tecnológica. Es una carrera vanidosa y sin sentido.

Lo más importante, desde mi visión, es tratar de comprender las lógicas de uso que hay detrás de las tecnologías, la forma en que nosotros nos relacionamos.

Me gusta intentar ver la Matrix sin importar el nombre de la tecnología que la envuelve. Esa es la carrera que elijo correr.

53

SIETE

**APERTURAS PARA
SEGUIR JUGANDO**

PREGUNTAS

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 y sigamos avanzando.



Educación: ¿Cuál va 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?



Planificación: ¿Cómo será un plan de comunicación? ¿De qué o quiénes va a depender? ¿Quién tendrá el poder de planificar, qué cosas y durante cuánto tiempo?



Interpersonal: ¿Cuál va a ser el papel de la comunicación interpersonal en la sociedad y en la empresa del futuro? ¿Cómo van a ser las reuniones de trabajo? ¿Habrá alguien sentado frente a otro? ¿Cómo se va a armar y fortalecer un equipo? ¿Qué pasará con la comunicación hombre-artefacto?



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? ¿La información seguirá siendo poder o va a ser el bien más distribuido del mundo”.

**GRACIAS
POR LLEGAR
HASTA ACÁ**



SIGAMOS PENSANDO JUNTOS