

## Permitido "bloggear" en horario laboral

*¿Se imagina dedicarse a escribir y publicar un post en el que discrepa con su superior jerárquico en jornada laboral? ¿O discutir en un blog con sus colegas la conveniencia o no de que la empresa para la que trabaja amplíe su actividad a otros sectores? Son ejemplos reales de blogs corporativos internos, una herramienta de comunicación poco explotada en general, y menos en España, pero con beneficios en la gestión del conocimiento disperso o el incremento de la cohesión y el sentimiento de pertenencia de los profesionales de una organización.*

Escribir en un blog es una actividad bastante frecuente en la actualidad. Se calcula que existen más de 133 millones de blogs en todo el mundo, por lo que no resulta extraño imaginarse *bloggers* publicando y usuarios comentando sus posts.

Hacerlo en un blog de la compañía para la que se trabaja ya es menos habitual. Sólo el 12% de los blogs son corporativos. Pero hacerlo en uno interno todavía es más extraño porque parece que en nuestro país las virtudes de los blogs como herramienta de comunicación interna no han sido todavía exploradas. Sólo algunas grandes compañías, inversoras en todo tipo de herramientas de comunicación, y las tecnológicas, habituadas a moverse en entornos

**Los blogs simpatizan con las características de multidireccionalidad, inmediatez y participación de la comunicación del siglo XXI**

innovadores, han sabido explotar las posibilidades que ofrece un blog interno.

Sin embargo, y aunque la mayoría de empresas carecen de blog, los expertos les reconocen básicamente dos grandes bloques de funcionalidades: uno más técnico, como la gestión del conocimiento interno y de proyectos llevados a cabo en equipo, y otro más emocional, como el alineamiento estratégico, la difusión de la cultura corporativa, la integración o la cohesión interna.

El blog interno es útil para gestionar el conocimiento, poner en marcha un proyecto y hacerle el

seguimiento, dar a conocer a un departamento o a un profesional, reclutar personal, publicar tutoriales de tecnología, recoger *feedback* sobre algún asunto, gestionar una crisis, expresar las observaciones de la Dirección General o exponer las mejores prácticas dentro de una área de una empresa. La información de tipo emocional contenida en los blogs, aporta un factor de integración entre los colaboradores de la organización.

Es un recurso que acerca a las personas, sobre todo cuando hay dispersión geográfica. Además, ayuda a evitar la saturación del correo electrónico, no es intrusivo y puede ser consultado y alimentado en cualquier momento. También existe la posibilidad de suscribirse. No tiene restricción de horario, pero su ordenación cronológica facilita la búsqueda.

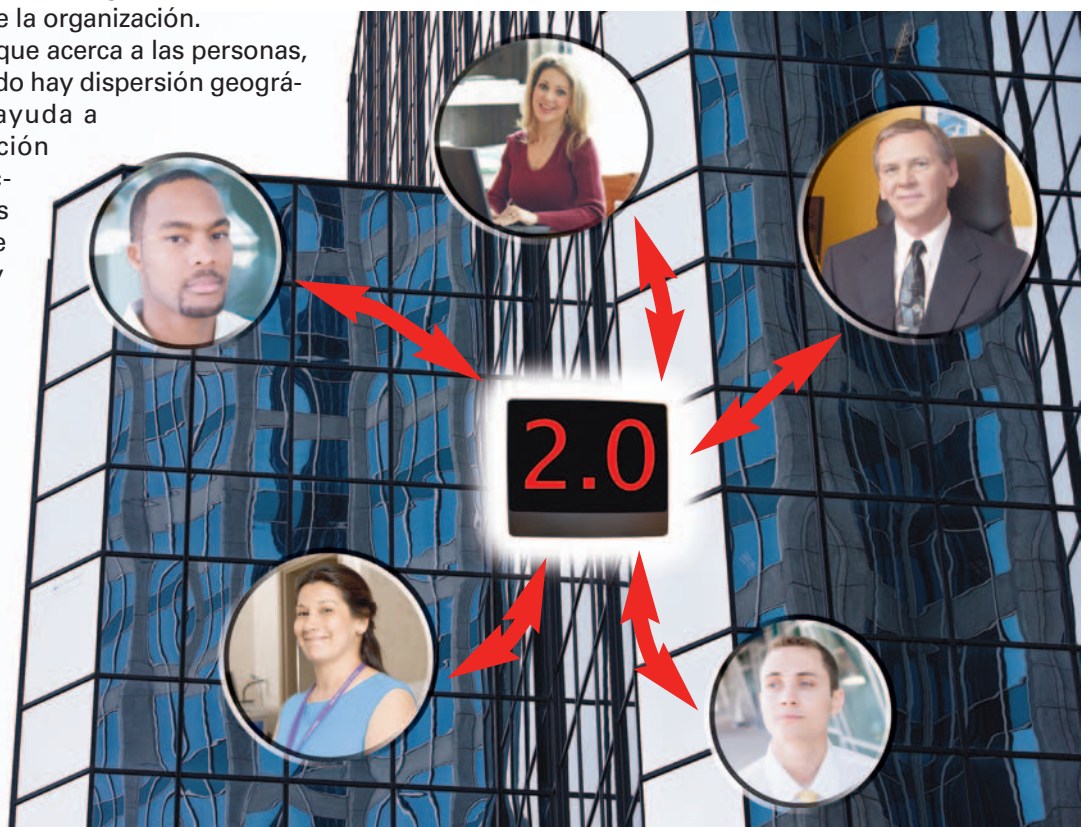
La gestión de proyectos en equipo es una de sus mejores

armas, con conversación en tiempo real a través de sistemas de comentarios alrededor de un post. Pueden publicarse o categorizarse de forma sencilla actas de reunión, documentación u otra información de interés general.

La gestión del conocimiento es otra de sus virtudes, puesto que permite hacer explícito parte del conocimiento tácito de la organización. Además, es un infinito almacén de conocimiento, bien organizado cronológicamente, por categorías, y con buscador interno.

### Comunicación emocional y gestión del conocimiento

Las funcionalidades más intangibles y "emocionales" son quizás las más valoradas de los blogs internos. Para **Claudio Bravo**, consultor de comunicación interna de **Infopress**, "los blogs se han convertido en



## ¿Cuál es su experiencia en el uso de blogs corporativos internos?

**Alfonso González,**  
director de Comunicación Externa de  
**IBM**

IBM comenzó a utilizar los blogs internos en el año 2003. Desde aquel programa piloto, hoy son miles los usuarios de los blogs. El primero de los objetivos de los blogs internos es el de compartir conocimientos entre equipos de trabajo o participantes en proyectos determinados. Se trata de una herramienta que funciona a través de la intranet de IBM y que tiene alojados más de 13.000 blogs, de los cuales unos 300 están creados por empleados en España.



Departamento de Relaciones  
con la prensa de  
**Deutsche Bank**

La división de GTO (Tecnología y Operaciones) puso en marcha en 2007 un blog interno como herramienta informal de comunicación y como medio adicional para publicar artículos o temas de interés general, que promueven la discusión y generación de ideas entre los participantes. El blog está dividido en tres temas: "Innovación", "SOA" (Arquitectura Orientada a Servicios) y "GTO Responde", un canal de comunicación abierto en el que los empleados pueden exponer sus preguntas o sugerencias directamente a la Dirección de GTO, para iniciar debates sobre cualquier tema que les preocupe o que se pueda mejorar.

**Elena Dinesen,**  
directora de RR HH de  
**Microsoft Ibérica**

El blog interno en Microsoft es un sistema de difusión del conocimiento y/o divulgación de la actividad que lleva a cabo un empleado o grupo de trabajo. Sus contenidos son por tanto tan abiertos como variados son los roles existentes. Sin embargo, Microsoft se caracteriza por ser la empresa que más *bloggers* activos tiene en internet. Y eso se debe a que, si tienes ganas de divulgar aspectos del trabajo que desempeñas, muchos prefieren compartirlo también con nuestros clientes y *partners*, por lo que internet acaba siendo el lugar donde muchos empleados albergan su blog, en detrimento de la plataforma interna.



## Utilidad de los blogs internos

- Gestión de proyectos
- Canal de comunicación interna
- Reflexión y valoración corporativa
- *Feedback*
- Gestión de crisis
- Reclutamiento de personal
- Visibilidad de un departamento o profesional
- Publicación de tutoriales o *know-how*
- *Best practices*
- Integración emocional
- Democratización de las conversaciones

Fuente: [Inforpress](#)

una auténtica herramienta de comunicación informal por sus diálogos y participación, gracias a los que sus usuarios pueden conversar de manera informal y abierta. La comunicación de las webs corporativas tiene casi siempre un carácter más oficial y se caracteriza por la unidireccionalidad en su sentido, de arriba a abajo. Sin embargo, los blogs simpatizan con las características de multidireccionalidad, inmediatez, participación y escucha activa de la comunicación del siglo XXI.

Ésos son los principales objetivos con los que trabaja el blog interno de la división de GTO de **Deutsche Bank**. Posee distintas categorías sobre diversos temas donde los participantes pueden iniciar foros de discusión o continuar los ya existentes. Además, se utiliza como medio adicional para publicar artículos o temas de interés general que promueven la discusión y generación de ideas entre los participantes. Y posee un canal, "GTO Responde", en el que los empleados pueden exponer sus preguntas o sugerencias directamente a la Dirección de GTO para iniciar debates sobre cualquier tema que les preocupe o que se pueda mejorar. Aparte, hay otra categoría que engloba diferentes tipos de ayuda sobre idiomas, herramientas, tiempo libre...

El Blog de Deutsche Bank está abierto a todos los empleados, tanto de GTO como de otras áreas de la entidad. Se pueden dar de alta con un usuario determinado o bien escribir de manera anónima. El blog quiere así facilitar la participación al mayor número de empleados para que se expresen libremente.

Para **Microsoft**, según **Elena Dinesen**, su directora de RR HH, "el blog es básicamente un sistema de difusión del conocimiento y/o de divulgación de la

actividad que lleva a cabo un empleado o grupo de trabajo. Por eso sus contenidos son tan abiertos como roles existen dentro de la organización. Cualquier empleado puede crear un blog tanto interno como externo y todos los miembros de la compañía pueden consultar y suscribirse a sus contenidos".

Otra de las tecnológicas con plataforma de blogs interna es **Hewlett Packard**. Como explica **Manuel López**, director de Comunicación Corporativa, su origen se remonta a hace unos cinco años, "cuando se lanzó una herramienta con la que los directivos tecnológicos pudieran exponer y compartir todo tipo de ideas". En la actualidad el principal reto es la creación de comunidades virtuales en el seno de la compañía "y que todos los empleados dispongan de todas aquellas herramientas de comunicación necesarias para crear comunidades de interés".

## Las funcionalidades más intangibles y emocionales son quizás las más valoradas de los blogs corporativos internos

### Con la fluidez de una conversación

El blog es una conversación. Democratiza las organizaciones muy verticales porque todos los empleados tienen acceso a una comunicación directa con *bloggers* y otros usuarios, independientemente de su jerarquía dentro de la organización.

"Un diseño de conversaciones permite que los blogs internos saquen a la superficie diálogos, ideas y aprendizajes que están en el orden individual y los trasladen a un ámbito colectivo", asegura **María Gil-Casares**, experta en comunicación interna.

"La fluidez en el canal informal alienta a reinventar relaciones en una organización", opina. Y añade que, además, están siendo utilizados para gestionar el conocimiento dentro de las empresas, para la realización de proyectos colectivos o para procesos de reflexión corporativa. Permiten mantener la cohesión y la cultura corporativa. "El *blogging* se está convirtiendo en una pieza clave incluso para las empresas que cuentan con un nivel medio-bajo de conectividad laboral", asegura Gil-Casares.

También para Claudio Bravo los blogs permiten aflorar parte del conocimiento no explícito de las organizaciones. Según él, "el conocimiento explícito de las compañías es sólo un pequeño porcentaje de todo su conocimiento acumulado y herramientas 2.0 como el blog o las wikis permite aflorar una parte del conocimiento tácito".

La voluntariedad es una de las principales características del blog para **Francisco Barranco**, de la dirección de Comunicación del **BBVA** y experto

en comunicación digital de DirCom. "Yo escribo cuando me apetece y de lo que me apetece. Si tuviera que hacerlo por obligación me bloquearía mentalmente y dejaría de funcionar. Además, la voluntariedad le da mucha más frescura y proximidad", dice.

Además, Barranco coincide con Claudio Bravo en que los blogs tienen características diferentes a otras herramientas 2.0 como las wikis. "Para profesionales que están colaborando en proyectos de trabajo prefiero la wiki porque ordena mejor la información. Sin embargo, para fomentar e incentivar la relación entre las personas que componen la empresa, mejor el blog, que es más fresco y expresa opiniones".

### Normas de funcionamiento

De forma explícita o implícita todas las organizaciones que ponen en marcha un sistema de comuni-

cación interna por blogs establecen un marco de actuación. Cada *bloggers* es responsable de su post o comentario por sí mismo, desligando a la empresa de sus escritos. Los "secretos" empresariales, tales como resultados de negocio u otro tipo de actuaciones no pueden desvelarse antes de que sean públicos. Y la comunicación deberá ser agradable o, al menos, intentarlo.

La mayor parte de los blogs internos establecen que el *blogger* debe crear valor, respetar el copyright y las leyes, citar y enlazar en cantidad y conversar



## ¿Cuál es su experiencia en el uso de blogs corporativos internos?

**Claudio Bravo**, consultor de comunicación interna de **Inforpress**

El blog interno de Inforpress se creó como una herramienta para gestionar proyectos, pero finalmente se utiliza mucho más para gestionar comunicación emocional y sentimiento de pertenencia ya que la mayoría de los post publicados se refieren a contenidos menos técnicos y más informales.

Todos los empleados de Inforpress pueden publicar sin ningún tipo de filtro, aunque existen tres administradores que dan de alta y de baja usuarios.



**Manuel López**, director de Comunicación Corporativa de **HP**

El blog como herramienta de comunicación interna se lanzó en HP hace aproximadamente cinco años. En un inicio sirvió para que directivos tecnológicos expusieran todo tipo de ideas, primero internamente y más tarde también al exterior. En la actualidad todo empleado de HP puede tener su propio blog y hay miles de ellos. Está pensado para que los empleados creen sus propias comunidades dentro de la compañía respetando unos principios y una política.



**Francisco Barranco**, Dirección de Comunicación de **BBVA**

El BBVA posee una red interna con más de 300 blogs y una participación diaria de más de 3.000 profesionales. En sus contenidos hay desde quien cuenta los lunes sus viajes de fin de semana hasta otros gestionados por varios profesionales en los que se comparte conocimiento sobre un tema o proyecto concreto. Hasta ahora, el más visitado y comentado ha sido el titulado "Una imagen cada día" en la que se mantenía una conversación acerca de una imagen diaria. Otro muy visitado fue el mantenido por dos profesionales del BBVA, uno desde Madrid y otro desde Argentina, acerca de la Vuelta al Mundo a Vela.

con sus lectores. Otras reglas interesantes a tener en cuenta y sólo presentes en algunos casos son: se puede postear en horario de trabajo, se puede discrepar con el superior jerárquico, debe parar de escribir cuando la compañía le diga que lo haga porque está haciéndole daño, o que la meta con la instauración del *blogging* corporativo sea generar el interés de los medios de comunicación.

En el caso de la plataforma de blogs internos de Sun, en julio de 2008 tenía registrados 4.826 blogs, de 6.896 *bloggers*. El total de entradas era de 116.274 y la cifra de comentarios era de 123.101. Su política prohíbe discutir información no pública como: resultados de negocio, códigos de programación, información personal de otros individuos o procedimientos o polémicas referidas al área legal y laboral.

El caso de IBM es el de una de las compañías pioneras en la utilización de blogs corporativos. Los internos comenzaron a utilizarse en 2003. Alfonso González, director de Comunicación Externa de IBM,

## La mayor parte de los blogs internos establecen que el blogger debe crear valor, respetar el copyright y las leyes, citar y enlazar en cantidad y conversar con sus lectores

asegura que la mayor parte de los más de 13.000 blogs alojados en la intranet de la compañía "se mueve con el objetivo principal de compartir conocimientos entre equipos de trabajo o participantes en proyectos determinados y alejados geográficamente". IBM cuenta con 40.000 empleados en todo el mundo, unos 7.000 en España, y la globalización marca la tendencia de que los miembros de muchos grupos de trabajo se encuentren dispersos geográficamente. IBM posee también unas 20.000 wikis con más de 70.000 usuarios, además de redes sociales, mundos virtuales, etc.

La política respecto a los blogs internos es la de fomentar que sean las personas y no la propia empresa las que utilicen esta herramienta. Se trata de capacitar a los empleados para que utilicen este tipo de canales para ello.

### Comunicación 2.0

Los blogs corporativos son sólo una de las herramientas que componen lo que se ha denominado Comunicación 2.0.

Según la wikipedia, el término web 2.0 fue acuñado por O'Reilly Media en 2004 para referirse a una segunda generación de web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folcsonomías, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

Estas herramientas se basan en el concepto de inteligencia colectiva, como el conocimiento acumulado en la organización y almacenado en reglas, procedimientos y rutinas que pueden utilizarse para la solución de problemas en contextos específicos. Según esta concepción, los *knowledge net-*

*works* son comunidades de expertos que tienen intereses comunes y que comparten sus experiencias cara a cara o mediatizadamente.

En casos concretos, DB posee, además del blog de GTO, la "db-wiki", una plataforma informal de comunicación que funciona como wikipedia, donde cualquier empleado de la entidad financiera tiene la posibilidad de escribir y compartir su conocimiento sobre temas de interés para el banco: terminología financiera, iniciativas y proyectos, tecnología...

Tanto el blog como db-wiki son una respuesta a la necesidad de crear una forma de trabajo más alineada con la nueva organización: menos jerárquica y más *networked* y que responde a la visión del propio banco de comunidad plurinacional e interconectada, donde el conocimiento ha de compartirse y expandirse allí donde reside el talento.

En el caso de Microsoft utilizan todas aquellas herramientas 2.0 que permiten a los empleados establecer comunicación con sus compañeros tanto

1:1 como 1:pocos o 1:muchos. "Además de las tradicionales *newsletters*, grupos de noticias, listas de distribución, etc. se suman otras herramientas de colaboración", dice Elena Dinesen. Y enumera: Microsoft Office Communicator (versión empresarial del Messenger) con la que el empleado puede establecer comunicación con cualquier otro de sus colegas y crear su propia red de contactos tanto con sus compañeros como con *partners* /clientes/ amigos/ familiares; portales donde los empleados pueden suscribirse a la información que necesitan para trabajar y contribuir a enriquecerla y que sirven como nexo de unión con otros empleados para establecer vías de colaboración; *sites* o espacios personales donde, además de un blog interno, el empleado puede albergar y compartir con los demás la información que desee; webcasts, podcast, etc., que cada día ganan más terreno como medio formal de formación y *readiness* interno. "Esto también se está convirtiendo en una pieza indispensable para resolver los problemas de comunicación derivados de la deslocalización de empleados y las políticas de trabajo flexible que llevamos años implementando y mejorando en Microsoft. Reuniones de equipo o de compañía son retransmitidas y grabadas usando estos canales para las personas que no estén físicamente en el lugar de la reunión o no puedan atender por otros motivos", dice Dinesen.

En HP, además de la plataforma de blogs, HPblogs, poseen la HPedia, wikipedia exclusivamente de temas de HP y diversas comunidades on line en herramientas estándar.

### Frenos a la expansión del blog interno

A pesar de los beneficios demostrados de los blogs corporativos, lo cierto es que muchas compañías temen el uso que se le pueda dar a un blog por parte de sus empleados. Sin embargo, mirar para

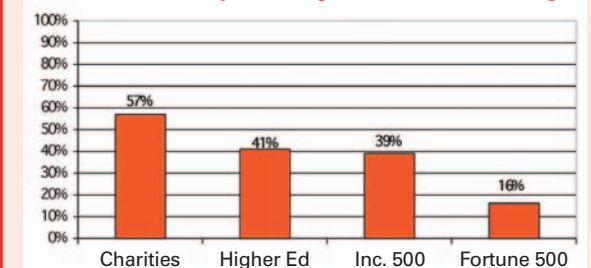
## Las grandes empresas apuestan poco por los blogs

Sólo el 16% de las empresas del Fortune 500 tienen blogs orientados a sus públicos. Es una de las principales conclusiones del estudio "The Fortune 500 and Blogging: Slow and Steady" publicado por la revista Fortune y dedicado a los blogs de las 500 empresas con mayor facturación de Estados Unidos. Ésta es la segunda edición de dicho estudio y concluye que las grandes compañías apuestan muy poco, o de forma muy lenta, por los blogs o el *social media*.

Otras de las principales conclusiones son:

- Cinco de las diez mayores empresas tiene blogs corporativos: Wal-Mart, Chevron, General Motors, Ford y Bank of America.
- Las empresas relacionadas con el sector tecnológico son las que poseen más blogs corporativos, seguidas de las empresas del sector de la alimentación, farmacéutico, financiero, servicios de internet, semiconductores, automoción y distribución.
- El 10% de los blogs corporativos de las empresas del Fortune 500 publican enlaces a podcast y un 21% de ellas incorpora vídeos a sus blogs.
- El 39% de las 500 compañías estadounidenses que registraron un mayor crecimiento posee blogs, frente al 16% de las que movieron un mayor volumen de negocio.

2008 - Porcentajes de organizaciones con blog



otro lado no suele ser la solución y, en ocasiones, cuando la polémica ha saltado a la palestra no se ha sabido aportar buenas soluciones.

Es el caso de una consultora que encontró los comentarios de un ex-empleado en un blog considerándolos lesivos para sus intereses. La compañía optó por la vía legal y envió un burofax al *blogger* conminándole a "suprimir los weblogs, abstenerse de opinar públicamente sobre la compañía y retractarse en su páginas", todo ello en el plazo de 24 horas. El *blogger* decidió no retirar nada y, además, publicar el burofax. El resultado fue que la historia ha sido reflejada en más de 140 blogs, incluidos algunos de los de mayor tráfico en lengua española y el post aparece en segunda posición en Google al buscar el nombre de la consultora.

Otro de los más sonados fue el protagonizado por la empresa norteamericana Kryptonite, líder de fabricación de candados para motos y bicicletas. Cuando un *blogger* se dio cuenta de que sus candados se podían abrir con un bolígrafo Bic y colgó el vídeo en su blog para evidenciarlo, los efectos fueron devastadores. En cuestión de horas, todos los blogs hablaban del tema, aunque la compañía sólo se enteró de lo sucedido cuando, una semana más tarde, los medios de comunicación lo recogieron en sus páginas. Kryptonite, que sufrió una crisis sin precedentes y tuvo que reemplazar casi 40.000 candados de su stock, tardó años en recuperar su reputación.

Son sólo dos ejemplos de empresas afectadas por una crisis nacida en un blog. En cualquier caso, no debe quedar por reflexionar la opción de estudiar la manera de incorporar esta herramienta de comunicación a la estrategia ■

redaccion@custommedia.es

