

Una aproximación a la vanguardia de la blogosfera corporativa

POR ENRIQUE DANS

En el entorno corporativo, los *blogs* suponen retos, amenazas y oportunidades de diversos tipos, y responden a dinámicas que van desde el desconocimiento total y absoluto hasta su manejo como sofisticadas herramientas de comunicación o coordinación externas o internas. El presente artículo pretende, a partir del estudio de una serie de casos reales, trazar una dinámica de la evolución y tipologías existentes en la relación entre los blogs y la empresa, con un mapa de los diferentes estadios de madurez que parecen sucederse en los *blogscorporativos*.

El fenómeno *blog* es, sin duda, uno de los movimientos de más rápido crecimiento en los últimos años (al respecto, véanse en este Cuaderno Central los artículos de Fumero y de Merelo y Tricas). Creados originalmente como medios de expresión personales, en los que una persona o grupo de personas comenta en tono habitualmente informal acerca de sus intereses y los presenta en un formato cronológico inverso y habitualmente abierto a comentarios, la expansión de la llamada blogosfera ha llevado al desarrollo de *blogs* ligados a prácticamente todos los ámbitos de la actividad humana.

La vida corporativa, obviamente, no es una excepción. Dentro de las compañías, los *blogs* comienzan a ser utilizados como pulso de la opinión del mercado, vía de información sobre el sector o la competencia o incluso como herramientas de comunicación interna o de coordinación de grupos de trabajo. Si bien resulta claramente incipiente hablar de dinámicas de uso de *blogs* en el entorno corporativo, sí parece interesante aproximarse al estudio de los mismos de manera inductiva, examinando casos actuales e intentando deducir modelos de la experiencia adquirida hasta el momento.



El presente trabajo, no obstante, tiene en cuenta que nos hallamos en una fase enormemente temprana en la evolución del *blog* como género comunicativo (Orlikowski y Yates, 1994), y que por tanto los casos objeto de estudio se encuentran igualmente en los inicios de su definición. Nuestro estudio pretende, por tanto, indicar posibles hipótesis para futuras investigaciones, y servir a modo de indicador de tendencias para aquellos interesados en las consecuencias del uso del *blog* como herramienta empresarial.

Teoría y contexto

La definición operativa de *blog* (1) adoptada para este trabajo es el de «página creada por uno o varios autores, generalmente mediante una herramienta sistematizada de gestión de contenidos (*Content Management System*, o CMS), actualizada con gran frecuencia, presentada habitualmente en tono informal y orden cronológico inverso, con abundancia de hipervínculos a otros *blogs* y páginas, persistencia como vínculos permanentes para cada entrada realizada, y posibilidad de introducir comentarios por parte de los visitantes, moderados o no por el/los propietarios de la página». En el artículo tutorial publicado en este mismo cuaderno, encontrará el lector los detalles técnicos y terminológicos imprescindibles, incluyendo un resumen histórico del desarrollo de la blogosfera, el papel crucial de las herramientas de *blogging* para su popularización galopante y el crecimiento imparable de la *blogodiversidad*, a la que sólo en fechas muy recientes se incorporan los *blogs* corporativos.

En efecto, en el año 2004, un estudio realizado por Kumar *et al.* revisó exhaustivamente un millón de *blogs* del servicio de *blogging LiveJournal* y veinticinco mil *blogs* de otros sistemas, examinando sus demográficos, comunidades y patrones de actividad, y no realizó mención alguna a los *blogs* corporativos.

Las motivaciones citadas en la literatura académica para desarrollar un *blog* tienden a dividirse básicamente en cinco (Nardi *et al.*, 2004): el interés de una persona por documentar su propia vida, escribir comentarios y opiniones, hacer catarsis de problemas emocionales, buscar inspiración y reflexión, y promover conversación y comunidad. De las cinco motivaciones, probablemente tan sólo la última pueda interpretarse como un objetivo con una clara traslación al mundo corporativo, dado el importante papel que el desarrollo de comunidades juega en los negocios actuales (Hagel y Armstrong, 1997).

Un *blog* corporativo es un *blog* publicado por o con el soporte de una organización, con el fin de contribuir a que alcance sus objetivos corporativos. De cara a la comunicación externa, los objetivos pueden incluir la comunicación y establecimiento de relaciones con clientes, medios de comunicación u otros grupos objetivo, el posicionamiento de la organización o de ciertos individuos pertenecientes a ella como expertos en campos de actividad de la industria a la que la organización pertenece, la optimización del posicionamiento en buscadores de Internet, el reclutamiento de personal, la realización de test o pruebas de productos o conceptos, etc. Desde el punto de vista de la comunicación interna, los *blogs* suelen interpretarse como herramientas de colaboración, de gestión del conocimiento, de reflexión, difusión de cultura corporativa y/o de alineamiento estratégico, etc. (Wackå, 2004; Orihuela, 2003 y 2004). La lista es lógicamente abierta atendiendo a la juventud del fenómeno en las empresas, aunque intenta

recoger la mayoría de las opiniones de los autores revisados.

El desarrollo del *blogging* corporativo puede ser estudiado desde la óptica de dos teorías utilizadas habitualmente para la producción y consumo de contenidos: la teoría de uso y gratificación (*uses and gratification*, Dozier y Rice, 1984), y la teoría la aproximación lúdica o de juego (*ludenic or play*, Stephenson, 1967). Mientras la primera teoría supone que un usuario que escribe en un *blog* lo hace de cara a la consecución de una serie de objetivos tangibles, y que la perspectiva de hacerlo supone la posibilidad de satisfacción de dichos objetivos, la segunda plantea un escenario en el que un usuario escribe en un *blog* por el simple placer de hacerlo, sin una búsqueda de objetivos clara, por el placer intrínseco de la comunicación con otras personas o de la posibilidad de compartir experiencias. De hecho, ambas aproximaciones pueden ocurrir a la vez, con autores que cambian su enfoque en función de cuestiones como el uso durante la semana, el fin de semana o las vacaciones, fenómeno que ha sido también documentado en la lectura de noticias (véase por ejemplo Bogart, 1992). El balance entre estas dos aproximaciones es sin duda algo que la empresa que desee orientar a sus trabajadores hacia el *blogging* corporativo debe manejar con cierta precaución.

La aparición del *blog* corporativo comienza, por lógica afinidad, en la industria de la tecnología, en empresas como Macromedia, Sun Microsystems, SAP, Microsoft, Oracle y afines. Las propias compañías proveedoras de herramientas relacionadas con el *blogging* se cuentan también lógicamente entre los pioneros, con ejemplos como los *blogs* de *Ranchero Software*, *Blogger* o *SixApart*. Otra importante categoría proviene de los medios de comunicación tradicionales, que comenzaron también a hacer incursiones en los *blogs* como medio de comunicación alternativo de manera relativamente temprana (Varela, 2005). Resulta prácticamente imposible señalar una página como ejemplo de primer *blog* corporativo, debido a que muchos de ellos fueron originados, de hecho, en el plano personal, por un empleado o empleados de una compañía que decidieron escribir sobre temas relacionados con su vida profesional. Algunos de estos *blogs* fueron tomando forma como organismos de comunicación de la propia empresa, otros se mantienen claramente como páginas personales, y un tercer grupo se mueve en una ambigua situación en la que, en muchos casos, el/los autor/es pueden tener establecida la tarea de mantenimiento del *blog* entre sus objetivos, pero mantienen el tono personal y relativamente independiente en el mismo, con interesantes efectos sobre su neutralidad y credibilidad. Resultan notables casos como el de Robert Scoble, *Scobleizer*, *blogger* ?oficial? de Microsoft; o el de Jeremy Zawodny en Yahoo!. En octubre de 2004, el número de *blogs* considerados dentro del epígrafe de corporativos aún era sumamente bajo, en torno a los cinco mil (Sifry, 2004).

Metodología

Para el desarrollo de este estudio se realizó un trabajo de campo consistente en el análisis de diez casos seleccionados de empresas en las que existe actividad relacionada con el uso del género *blog* como elemento comunicativo. El método del caso ya ha sido empleado anteriormente en estudios no académicos sobre *blogging* corporativo (Cass, Munroe y Turcotte, 2005). Las empresas seleccionadas desarrollan su actividad en diversos sectores, entre los que destacan el tecnológico, académico, editorial, *marketing*, medios de comunicación,

automóvil y productos de gran consumo, en España y en los Estados Unidos. La recogida de información tuvo lugar entre los meses de febrero y junio de 2005. El estudio de cada caso incluyó un análisis retrospectivo y en profundidad de la presencia de la empresa en la blogosfera, un estudio de sus orígenes y evolución, y entrevistas estructuradas a través de *e-mail* con algunos autores de *blogs* pertenecientes a la empresa. Las respuestas a las preguntas planteadas fueron procesadas mediante análisis de contenidos, y finalmente se planteó una metodología inductiva para determinar la aparición de nuevas fases, elementos y conceptos asociados al fenómeno del *blogging* corporativo.

Blogs corporativos: objetivos y modelo de evolución

Los inicios del *blog* corporativo se encuadran, por tanto, en un modelo de ?generación espontánea? en compañías que por su actividad o tipo de cultura los utilizaban de manera natural. Los objetivos, en principio, no son claros, debido a la confusión entre la naturaleza personal y la corporativa y a la diversidad existente, pero cabe destacar, en función de la revisión de literatura desarrollada previamente, los siguientes:

– *Comunicación y establecimiento de relaciones con clientes, medios de comunicación u otros grupos objetivo*: el proceso de desarrollo de conversaciones y relaciones es, en sí mismo, una de las motivaciones originales citadas por la literatura como desencadenantes del fenómeno *blog* a nivel individual. Las empresas más susceptibles de iniciarse en este tipo de actividades son aquellas que, por el sector en el que se encuentran, por su relevancia, polémica generada u otros factores aparecen habitualmente citadas en numerosos *blogs*. Tras comprobar la elevada relevancia y visibilidad de algunos de los *blogs* que citan a la empresa, ésta decide tomar un papel activo, normalmente a través de *blogs* individuales desarrollados, en algunos casos, por figuras reconocibles de la propia empresa (2). Algunas empresas utilizan *blogs* para oficializar noticias y rumores, para realizar anuncios, para escuchar opiniones acerca de temas variados, o para transmitir una imagen más humana o agradable de la empresa.

– *Posicionamiento de la organización o de ciertos individuos pertenecientes a ella como expertos en campos de actividad de la industria a la que la organización pertenece*: normalmente sigue a casos de éxito en el desarrollo de *blogs* individuales, personas que han obtenido una elevada visibilidad (3) gracias a la utilización de un *blog*. El procedimiento consiste en intentar replicar el caso en un determinado número de personas de la organización, a las que se incentiva para que inviertan tiempo en el desarrollo de *blogs*.

– *Optimización del posicionamiento en buscadores de Internet*. El posicionamiento en buscadores de Internet se ha convertido en un elemento crucial en el *marketing* de muchas compañías, particularmente de aquéllas que utilizan la Red como un canal de atención o distribución. Dadas las especiales características definitorias de los *blogs* ?páginas muy enlazadas, con elevadas frecuencias de actualización, y habitualmente construidas mediante herramientas de gestión de contenidos que respetan rigurosamente los estándares del diseño web? los *blogs* suelen disfrutar de un posicionamiento notablemente más alto en las listas de resultados que otras páginas equivalentes. Dicho factor es explotado por algunas empresas para intentar elevar su relevancia en dichos resultados.

– *Reclutamiento de personal*: en algunos casos, las empresas desarrollan páginas en las que intentan transmitir el conjunto de cultura y valores de la compañía, de cara a optimizar la captación de personal con una actitud adecuada hacia la misma. El *blog* se convierte así en una herramienta de *marketing* dirigido al mercado laboral, con el fin de incrementar el atractivo para los candidatos y de realizar una adecuada descripción de los perfiles requeridos.

– *Realización de pruebas de productos o conceptos*: dada la idoneidad de los *blogs* como espacio para construir y desarrollar conversaciones, algunas empresas plantean su utilización como lugar de enriquecimiento y mejora de ideas, a modo de captación de *feedback*. El estilo informal y directo ayuda a la hora de plantear preguntas, recoger información sincera sobre diversos aspectos del producto, reacciones o incluso, como han hecho algunas empresas, a desarrollar comunidades que trabajen mejorando o modificando características del mismo.

– *Canal de venta*: si bien un *blog* no parece el canal más adecuado para desarrollar procesos de venta, sí lo es de cara a desarrollar materiales explicativos, anunciar novedades, desarrollar comunidades de usuarios, etc., que posteriormente pueden convertirse en una herramienta de prescripción adecuada. La actividad puramente comercial o transaccional suele, por motivos de estilo, operatividad y seguridad, situarse fuera de la página del *blog* como tal.

– *Herramientas de colaboración*: normalmente de desarrollo interno, se trata de un planteamiento de *blog* como un espacio de trabajo, en el que los miembros de un proyecto pueden comunicar a otros las modificaciones o trabajos realizados, evitando el recurso a comunicaciones por otras vías, como el *e-mail*, que sin duda ralentizarían el desarrollo del proyecto.

– *Herramientas de gestión de conocimiento*: los *blogs* facilitan la creación de un repositorio de conocimiento acerca de los temas habitualmente tratados, sobre el que pueden desarrollarse buscadores, gestión por categorías, palabras clave, etc. Ello permite al lector (externo o interno) localizar información y recursos que pudiesen ser necesarios en fases ulteriores del proyecto. Por otro lado, muchos trabajadores pueden sentirse más inclinados a la compartición de información en un entorno más informal, característica típica de los *blogs* como género comunicativo. Desde el punto de vista de la práctica, las herramientas de *blogging* y las que suelen acompañar a su práctica (gestores de favoritos, fotos, categorías, etc.) constituyen, manejados de manera adecuada, una estructura que permite a una comunidad desarrollar y construir de manera colaborativa una estructura de conocimiento basada en *tags* o palabras clave, que si bien no poseerá una ontología tan desarrollada o centralizada como las comunidades de gestión del conocimiento tradicionales, sí puede ofrecer unas muy interesantes prestaciones por su elevado grado de adaptabilidad a la personalidad corporativa (Cayzer, 2004).

– *Procesos de reflexión corporativa*: en algunos casos, la empresa desarrolla sobre un formato *blog* una serie de foros en los que directivos o invitados discuten sobre temas de relevancia. El formato favorece no sólo la participación, sino la modulación de la misma en entradas o comentarios en función del efecto deseado por los autores.

– *Difusión de cultura corporativa y/o de alineamiento estratégico*: un *blog* de desarrollo interno

puede funcionar como una magnífica arma de transmisión de valores culturales, en la que suelen producirse además fenómenos de inmersión y socialización basados en las características de la herramienta.

El estudio de diferentes casos de *blogging* corporativo parece sugerir que el proceso de iniciación, desarrollo y madurez (hasta el punto en que pueda hablarse de madurez en un fenómeno de por sí incipiente) de *blogs* corporativos responde a un modelo en distintas fases, en cuya evolución las empresas van avanzando progresivamente. Las fases de este modelo, que emergen de manera inductiva del desarrollo de los casos analizados son, de manera hipotética y laxamente definidas, las siguientes:

1. *Lectura de blogs*: Algunos empleados de la compañía comienzan a incluir algunos *blogs* en sus lecturas diarias. Al principio, lo hacen simplemente de manera ocasional, posiblemente tras un comentario o vínculo enviado por un amigo, o a través de un buscador, y ubican algunos *blogs* en los favoritos de su navegador. La lectura no está consolidada como tal, y las visitas a *blogs* no monitorizan los mismos, sino que se limitan a visitas provocadas por la inclusión de determinados contenidos.

2. *Agregación*: Se trata de una fase muy difusa, que no se observa en todos los casos, pero que en ocasiones caracteriza una parte sumamente interesante del modelo de madurez: algunos empleados empiezan a leer *blogs* agregados en un lector de *feeds RSS* (4). En casi todos los casos, esto conlleva un incremento del consumo de fuentes, así como el desarrollo de una herramienta de circulación de contenidos entre los trabajadores. El uso de agregadores, tales como *Feedster*, *Bloglines*, *Feedness*, *Ranchero* u otros sigue pautas perfectamente definidas de expansión viral en la empresa.

3. *Blogs personales*: En este punto, que aparece algunas veces solapado con los dos anteriores, algunos empleados empiezan a desarrollar *blogs* personales en los que tratan temas relacionados con su vida diaria, sus aficiones y sus actividades. Algunos de estos empleados comienzan a incrementar su popularidad dentro y fuera de la empresa y, dada la naturaleza personal del género *blog*, tocan temas que tienen que ver con la empresa en la que trabajan. En esta fase, habitualmente, los autores de los *blogs* suelen típicamente pertenecer a niveles no excesivamente elevados en la jerarquía empresarial.

4. *Desarrollo de políticas*: Ante la aparición de *blogs* personales de empleados, la empresa decide marcar políticas de comunicación dedicadas a este tipo de soportes. En muchos casos se trata de iniciativas marcadas desde la Dirección de Comunicación, que habitualmente ve con horror cómo las cuidadosas políticas de difusión de información de la empresa se ven amenazadas por una o varias personas con la capacidad de escribir en Internet al margen de cualquier tipo de filtro. En algunos casos, el desarrollo de políticas viene precedido de problemas con empleados que revelan información que presuntamente no deberían haber revelado, que incumplen políticas en vigor o que manifiestan actitudes inadecuadas.

5. *Blogs hospedados en la empresa*: Es la fase de la ?oficialización? del género dentro de la empresa. Tras comprobar la patente eficiencia de los *blogs* como herramienta comunicativa, la empresa desarrolla un plan que suele implicar a varios departamentos (habitualmente

marketing, SI/TI, y Comunicación) para fomentar la aparición de los mismos. Por lo general, el plan incluye la compra de una herramienta, acciones de formación, el desarrollo de *blogs* colectivos en diferentes departamentos y, en algunas ocasiones, la participación de ejecutivos importantes de la compañía. Sin embargo, resulta habitual que algunos empleados, particularmente los pioneros provenientes de fases anteriores, mantengan sus páginas alojadas fuera de los sistemas de la empresa.

6. *Blogs* internos y *planets*: En esta fase, algunos departamentos comienzan el desarrollo de *blogs* orientados a la comunicación interna o a la coordinación de grupos. También, ante la dificultad de monitorizar de manera ordenada y eficiente toda la información que se maneja sobre la empresa y otras fuentes de referencia, suelen empezar a aparecer los *planets*, páginas que agregan *blogs* en función de su pertenencia al círculo de la empresa o a diferentes categorías de interés. A menudo estos *planets* (5) se convierten en una sección dinámica dentro de la página web de la compañía, que proporciona a la misma un nivel de actualización y un a veces notable posicionamiento como referencia. En esta fase, la penetración de las herramientas de *blogging* en la compañía es notablemente elevada, hasta el punto de que la ?blogosfera corporativa? se plantea en sí misma como auténtico elemento comunicativo y parte integrante del ?sistema nervioso? de la compañía.

Fenómenos observados

Los resultados observados en las primeras fases de evolución de los casos objeto de estudio merecen calificativos desiguales. En el peor de los casos, la experiencia no ha generado apenas participación sostenida por parte de la empresa en un plazo de ocho meses tras su inicio formal. En el más notable, en cambio, la empresa ha desarrollado una enorme comunidad de sitios asociados que la convierten en un referente en cuanto a uso corporativo de este tipo de herramientas. En algunos de los casos intermedios, el desarrollo de *blogs* ha servido para el desarrollo de comunidades participativas de clientes, para la creación de salas de prensa o lugares de referencia para los medios de comunicación, o para la interacción de algunos de los principales ejecutivos de la compañía con la red, con resultados de muy elevada visibilidad en alguno de los casos.

Tras el aislamiento de factores que aparecen en los casos, puede destacarse una serie de elementos de interés mencionados de manera significativa. Su enumeración en el presente trabajo no pretende constituir ningún tipo de ?guía del *blogging* corporativo?, sino iluminar posibles hipótesis susceptibles de ser estudiadas en posteriores trabajos de investigación:

– *Desarrollo de un plan*: en varios de los casos, la empresa decidió plantearse el desarrollo de un plan específico que organizase las actividades en la blogosfera. No necesariamente muy definido, y en algunas ocasiones provocado por la aparición de *blogs* ligados a departamentos, personas o eventos con los que no se contaba, pero organizado y con objetivos coherentes. En algunos de los casos estudiados, una persona de la compañía adquiere de repente una visibilidad inesperada, lo cual se estima como una oportunidad de capitalización de la imagen corporativa. En otro, el departamento de tecnología edita un *blog* que le permite desarrollar actividades de *marketing* internas dedicadas a otros departamentos, pero el *blog* trasciende al

exterior. En ninguno de estos dos casos se trataba de actividades previstas. Sin embargo, fueron integradas en un plan para el que se definieron objetivos y políticas claras.

– *Políticas claras y definidas, pero no excesivamente restrictivas*: el desarrollo de una política que defina el tipo de actividades que un empleado de la compañía identificado como *blogger* pueda desarrollar en la Web aparece como una necesidad evidente en varios de los casos estudiados. Debe marcarse de acuerdo con los objetivos establecidos y pensando en el futuro, no en el pasado. No se trata de establecer una política para evitar sucesos ya ocurridos, sino de hacerlo para desarrollar el entorno previsto más adelante cuando el uso de ese tipo de herramientas se generalice. Resulta fundamental que la política marcada no resulte especialmente restrictiva, o algunos de los autores pueden decidir establecerse fuera de los servidores corporativos bajo identidades ocultas. La política puede definir herramientas, procedimientos, temas sobre los que escribir o no escribir, pero no debe pretender obligar a todo aquel que quiera escribir un *blog* a hacerlo a su manera.

– *El blog no lo es todo*: sólo es la parte visible. Detrás del *blog* existe la necesidad de desarrollar otras herramientas, tales como lectores RSS, gestores de favoritos, herramientas de almacén gráfico, repositorios de información? En varios de los casos estudiados surge el fenómeno de la desmotivación de autores de *blogs*, que languidecen con frecuencias de entradas cada vez menores hasta el abandono. Varios parecen ser los factores que influyen en la elevada tasa de abandono: un nivel de compromiso inferior al existente en el *blog* personal, una restricción mayor a los temas que determina la política corporativa frente a la libertad total de los *blogs* personales, y, sobre todo, una falta de desarrollo de los elementos constituyentes del 'ecosistema informativo' del trabajador. En efecto, en *blogs* fomentados desde la empresa, ésta suele limitarse a proporcionar herramientas de *blogging* y, en ocasiones, formación en las mismas, pero no suele centrarse en otras cuestiones como los agregadores RSS, las listas de búsqueda monitorizadas (*watchlists*) o la inspección de las estadísticas de acceso. En ausencia de herramientas de este tipo, la tarea de decidir sobre qué tema escribir una entrada se vuelve ardua y compleja, puesto que falta la materia prima: lo importante del *blog* no es el *blog* en sí mismo, sino el mantenimiento de la conversación. Por otro lado, es preciso tener en cuenta que el factor abandono ya tiene, de por sí, una incidencia importante en los *blogs* de tipo personal, con lo que parece razonable pensar que ocurra algo similar en la esfera corporativa.

– *Ayuda y formación*: aunque la facilidad para escribir en un *blog* no parece ser una habilidad especialmente escasa o compleja, sí puede ser considerada una habilidad como tal. En los casos considerados como más exitosos, la formación incidió en el desarrollo de este tipo de habilidades, y no se limitó al aspecto tecnológico, sino que se adentraba en aspectos tales como los elementos de estilo, la dialéctica, la gestión de comentarios o el manejo de la información de otros *blogs* o de competidores. En varios casos estos procesos formativos fueron liderados bien por *bloggers* experimentados de la propia compañía, o por *bloggers* externos que se consideraron apropiados para ello.

– *Empezar despacio*: la precipitación fue citada como un factor peligroso en numerosos casos. Un adecuado nivel de preparación se considera fundamental antes de salir a la blogosfera. En los casos de más éxito, parecen haberse dado períodos prolongados de exposición a *blogs* (lectura) antes de pasar a la fase de autoría. La divulgación de *blogs* de la compañía es otro

factor que debe evitarse hasta que éstos no se encuentren en un adecuado grado de madurez, debe evitarse anunciar *blogs* vacíos de contenido o en momentos en los que su continuidad aún no parece definida. En uno de los casos los *blogs* comenzaban internamente, y se abrían al exterior cuando parecían encontrarse maduros. En algunos casos, el entorno corporativo funciona como una auténtica caja de resonancia para los *blogs* producidos a través de vínculos y menciones en otros *blogs* de la compañía que ya se encontraban adecuadamente posicionados. El factor escala, la facilidad para posicionar *blogs* una vez que se cuenta con uno o varios ya adecuadamente posicionados, es mencionada en varios de los casos estudiados.

– *Planificación de recursos*: el recurso fundamental para desarrollar una actividad corporativa en el entorno *blog* es el tiempo. Escribir lleva tiempo, monitorizar otros *blogs* o contestar comentarios también son actividades intensivas en tiempo. En uno de los casos, el drenaje de tiempo requerido por algunos de los empleados fue juzgado excesivo, lo que conllevó estrés y mal ambiente laboral. En otro de los casos, se tomó la decisión de promover un *blog* colectivo porque representaba un nivel de presión mucho menor de cara a los autores individuales, y garantizaba una mayor fluidez y presencia. A modo ilustrativo, la mitad de los diez *blogs* más leídos del *ranking* de *Technorati* son colectivos.

– *Introducción de los blogs en la estrategia de medios corporativa*: varias de las empresas que afirman estar teniendo una interacción positiva con el fenómeno *blog* han citado actividades de coordinación con su estrategia de medios, a través de los departamentos de *marketing* o comunicación. En algunos casos, el o los *blogs* corporativos fueron utilizados para filtrar noticias, examinar reacciones o comprobar impactos de anuncios de manera planificada.

– *Nivel de intensidad informativa interna*: varios de los casos mencionaron como beneficio fundamental de su estrategia de *blogging* un nivel superior de información en las personas de la organización. Dicha información abarcaba diversos aspectos relacionados con la percepción de los productos por parte de los clientes, con información sobre actividades o productos de la competencia, con comentarios o actitudes mostradas por líderes de opinión, medios de información, etc.

– *Nivel de intensidad informativa externa*: todos los casos estudiados citaron un incremento de la presencia de la empresa en buscadores, así como en otros *blogs* y comentarios (si bien no siempre favorables). Desde el punto de vista de algunos de los gestores implicados en alternativas presuntamente exitosas, esto supone la posibilidad para la compañía de tener una voz y una presencia en la blogosfera, y es visto como algo sumamente positivo.

Conclusiones

El desarrollo de *blogs* corporativos se encuentra en una temprana fase de definición, y como tal, no pueden aventurarse conclusiones sólidas al respecto de las iniciativas estudiadas. Sin embargo, todos los casos estudiados coinciden en el hecho de que la tendencia, si bien resulta manejable bajo las circunstancias adecuadas, no puede ser detenida. Dado el crecimiento de la blogosfera a nivel global, cifrado en Agosto de 2005 en aproximadamente un *blog* por segundo (Sifry, 2005), la hipótesis de que varios de los empleados de toda empresa tendrán un *blog* en

un futuro muy cercano no parece demasiado arriesgada. Aunque algunos de esos *blogs* de empleados de la compañía puedan estar dedicados íntegramente a aspectos personales de sus vidas, algunos otros tocarán cuestiones relacionadas con su vida profesional, algo lógico considerando la preponderancia que el aspecto profesional ocupa en la vida de muchos trabajadores. Ante este escenario, la opción de intentar gestionar el proceso desde la propia compañía puede resultar sumamente atractiva, y en algunos casos ha proporcionado rendimientos muy interesantes de cara a capitalizar la imagen de la compañía, posicionarla como una empresa innovadora o transmitir valores y cultura de la misma. Si bien resulta difícil establecer una métrica capaz de determinar el éxito de este tipo de iniciativas, sí cabe destacar que en varios de los casos estudiados, la percepción era enormemente positiva, y se consideraba que el *blogging* constituía ya una parte imprescindible de la personalidad corporativa. Desde el punto de vista del autor, la irrupción de los blogs en el entorno empresarial constituye un fenómeno de elevada pujanza, que sin duda iremos encontrándonos en un número mayor de ocasiones y a lo largo de cada vez más sectores de la actividad empresarial. En ese entorno, las compañías que consigan desarrollar una voz, participar en un diálogo, tener una presencia activa en la blogosfera, podrán conseguir ventajas frente a aquéllas que, siguiendo la actitud de las compañías tradicionales, opten por la relación con el exterior únicamente a través de su departamento de relaciones externas o de su agencia de medios.

El presente estudio plantea las lógicas limitaciones que surgen al intentar aproximarse a un fenómeno completamente incipiente: pocos de los elementos que surgen en el transcurso del trabajo de campo pueden ser generalizados a población alguna. En este sentido, resulta crucial no perder la perspectiva: las empresas estudiadas son, desde todos los puntos de vista, pioneras en una actividad nueva, y no representativas del tejido empresarial en su conjunto. Sin embargo, sí son ¿y definitivamente se sienten? representativas de una tendencia creciente, de un fenómeno de gran calado que cambiará la forma de interaccionar de las compañías con su entorno en todos los sentidos.

Si alguna conclusión general puede extraerse del presente estudio, es la irreversibilidad del fenómeno. Que en cada empresa habrá un cierto número de personas dedicando parte de su tiempo a expresar sus pensamientos, ideas y opiniones en la Web es absolutamente evidente. Que dichas empresas opten o no por intentar gestionarlo desde la óptica de sus intereses, resulta perfectamente potestativo. Pero ante la realidad del entorno actual, en el que la pujanza del fenómeno *blog* es elevada pero todavía no generalizada, el fenómeno del *blogging* corporativo se presenta como una oportunidad de elevado interés y potencial rentabilidad. Supone el acceso a una época nueva, diferente del oscurantismo de las empresas tradicionales, en las que la información que sale de la empresa debe ser cuidadosamente dosificada, una tendencia que planteará no pocas tensiones y redefiniciones en departamentos como *marketing* o relaciones externas, que implicará a personas con elevada visibilidad en la compañía y ubicará a otros en posiciones que nunca habrían esperado tener. ¿Se puede gestionar un entorno así? En cierto sentido, sí, pero implica conocer las reglas, saber moverse en el nuevo entorno, desarrollar nuevos conjuntos de habilidades? entender la blogosfera.

Bienvenidos a la conversación.

Bibliografía

BLOOD, R.: «How blogging software reshapes the online community», *Communications of the ACM*, vol. 47, núm. 12, 2004.

BOGART, L.: «The State of the Industry», in COOK, P. S., GOMERY, D. and LICHTY, L. W. (eds.) *The Future of News*, págs. 85-103, Washington, DC, The Woodrow Wilson Center Press, 1992.

CASS, J., MUNROE, K. y TURCOTTE, S.: «Corporate blogging: is it worth the hype?», Backbone Media, 2005

CAYZER, S.: «Semantic blogging and decentralized knowledge management», *Communications of the ACM*, vol. 47, núm. 12, 2004.

DANS, E.: «The blog as a communication genre: an inductive classification», *mimeo*, 2005.

DOZIER, D. y RICE, R.: «Rival Theories of Electronic Newsreading», in RICE, R. (ed.), *The New Media*, págs. 103-128, London, Sage Publications, 1984.

ESTALELLA, A.: «La jerarquía de lo visible», *TELOS*, 65, octubre-diciembre, 2005.

FUMERO, A.: «El abecé del universo *blog*», *TELOS*, 65, octubre-diciembre, 2005.

HAGEL III, J. y AMSTRONG, A. G.: *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, 1997.

KUMAR, R., NOVAK, J., RAGHAVAN, P. y TOMKINS, A.: «Structure and evolution of the blogspace», *Communications of the ACM*, vol. 47, núm. 12, 2004.

MERELO, J.J., TRICAS, F. : «Algunas medidas y relaciones en la *blogosfera* hispana», *TELOS*, 65, octubre-diciembre, 2005.

NARDI, B., SCHIANO, D., GUMBRECHT, M. y SWARTZ, L.: «Why we blog», *Communications of the ACM*, vol. 47, núm. 12, 2004.

ORIHUELA, J. L.: «El negocio de las bitácoras y las bitácoras en los negocios», 17 de febrero de 2003, <http://www.unav.es/noticias/opinion/op070203.html>.

—: «Weblogs y Empresa: un inventario de recursos», 1 de noviembre de 2004, <http://www.ecuaderno.com/archives/000450.php>.

ORLIKOWSKI, W. J. y YATES, J.: «Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, núm. 4, págs. 541-574, 1994.

SIFRY, D.: «Oct 2004 State of the Blogosphere: Corporate Bloggers»,
<http://www.sifry.com/alerts/archives/000390.html>, 2004.

—: «State of the Blogosphere, August 2005, Part 1: Blog Growth»,
<http://www.sifry.com/alerts/archives/000332.html>, 2005.

STEPHENSON, W. «*The Play Theory of Mass Communication*» Chicago, The University of Chicago Press, 1967.

TRICAS, F., MERELO, J. J. y RUIZ, V. R.: «Do we live in a small world? Measuring the Spanish-speaking blogosphere», in *Proceedings of BlogTalk. A European Conference on Weblogs*, págs. 158-173, Vienna, Austria, May 23-24, 2003.

TRICAS, F. y MERELO, J. J.: «The Spanish-speaking blogosphere: Towards the power law?»,
<http://webdiis.unizar.es/~ftricas/Articulos/tricasMereloWBC2004.pdf>, in *Proceedings of Web-Based Communities Conference 2004*, págs. 430-433, Lisboa, 2004.

VARELA, J.: «Periodismo 3.0: la socialización de la información», *TELOS*, 65, octubre-diciembre, 2005.

WACKA, F.: «*Beginner's guide to corporate blogging*»,
<http://www.corporateblogging.info/basics/corporatebloggingprimer.pdf>, 2004.