

Comunicación Organizacional

Abordajes y perspectivas de análisis

Coordinadora:

MÓNICA VALLE FLOREZ

Quito - Ecuador
2005

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Abordajes y perspectivas de análisis
©Mónica Valle Florez
1000 ejemplares

ISBN 9978-55-044-5
Código de Barras 9789978550441
Registro derecho autoral N° 019810

Portada:
GRAPHUS

Diagramación texto:
Fernando Rivadeneira León

Impresión:
Editorial "Quipus", CIESPAL
Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	5
Capítulo I	
Comunicaciones Institucionales Productivas a través de avanzados dispositivos digitales	
<i>Octavio Islas Carmona</i>	
<i>Fernando Gutiérrez Cortés</i>	
Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la comunicación	11
Insuficiencias de los comunicadores organizacionales	16
Dispositivos digitales de la comunicación organizacional	18
Transmisión del legado cultural	33
Comunicación de marketing	34
Comunicaciones organizativas	36
Comunicación con públicos financieros	38
Comunicación organizacional digital	39
Humanismo digital	41
Bibliografía	45
Capítulo II	
De la persuasión a la gestión de símbolos	
<i>Marcelo Manucci</i>	
De la persuasión a la gestión de símbolos	49
Modelo de matrices para el diseño de vínculos estratégicos	67
Matriz de definición de públicos	75
Indicadores perceptivos	78
Definición de la dinámica de procesos internos	82
Apéndice de ejercicios	85
Bibliografía	94

Capítulo III

Comunicación para el desarrollo organizacional

Mónica Valle Florez

Comunicación interpersonal en el trabajo	97
La comunicación como medio	108
Redes de comunicación en la organización	109
Determinantes de la comunicación interpersonal en el trabajo	116
Desarrollo organizacional y comunicación	128
Influencia de la comunicación interpersonal en la organización	139
Comunicación eficaz para el trabajo y el DO	150
Metodología para el diagnóstico	161
Bibliografía	168

Capítulo IV

La investigación de la comunicación organizacional en México

Abraham Nosnik Ostrowiak

Juan Andrés Rincón González

Mónica Sierra Vasavilbaso

Presentación	171
Pensamiento, reflexión y análisis de la C. O. desde México	173
Conclusiones	188
La investigación de la C. O. en las universidades mexicanas	189
Tendencias de la investigación, análisis y consumo de información y conocimiento en la práctica profesional	197
Bibliografía	204

Capítulo I

Comunicaciones institucionales productivas a través de avanzados dispositivos digitales

*Octavio Islas Carmona¹
Fernando Gutiérrez Cortés²*

Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la comunicación

“La progresiva racionalización de la sociedad depende de la institucionalización del progreso científico y técnico. En la medida en que la ciencia y la técnica penetran en los ámbitos institucionales de la sociedad, transformando de este modo a las instituciones mismas, empiezan a desmoronarse las viejas legitimaciones. La secularización y el desencantamiento de las cosmovisiones, con la pérdida que ello implica de su capacidad de orientar la acción, y con la tradición cultural en su conjunto, son otra cara de la creciente racionalidad de la acción social.”

1 Octavio Islas, Doctor en Ciencias Sociales, director de la Cátedra de Cibercultura y Comunicación Estratégica del Sistema Tecnológico de Monterrey, investigador del Proyecto Internet del Tecnológico de

Jürgen Habermas (1993: 54)

El formidable desarrollo que han alcanzado las avanzadas tecnologías de información y comunicaciones TICs, particularmente durante los años recientes, parece haber desbordado muchos de los esquemas explicativos que eran considerados como sagrados e inmutables en algunas disciplinas del conocimiento humano. La llamada “*convergencia tecnológica*”, por ejemplo, ha dificultado el reconocimiento de los objetos de estudio que corresponde investigar a determinadas ciencias.

A partir de la convergencia digital se han desvanecido muchas de las fronteras que antes permitían distinguir límites específicos entre la informática, las herramientas de comunicaciones de la Internet, los medios de comunicación masiva, las telecomunicaciones, la robótica, la realidad virtual, la electrónica de consumo doméstico y la ingeniería genética, entre otras.

Este desarrollo de las TICs ha intensificado la crisis que ya era posible advertir en algunas disciplinas. Una de las ciencias que hoy enfrenta una aguda e inquietante crisis es la comunicación. Su futuro es incierto.

Para resolver algunos de los dilemas que ha impuesto el formidable desarrollo de las TICs, los académicos e investigadores de la comunicación tendremos que emprender la rigurosa, sistemática y profunda revisión de muchas de las “*certezas teóricas*,” en las cuales hemos decidido permanecer cómodamente instalados.

Monterrey, Campus Estado de México, coordinador del Grupo de Investigación “Internet y Comunicaciones Mediadas por Computadoras” de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC).

- 2 Fernando Gutiérrez Cortés. Investigador y coordinador de la línea de investigación en Comunicaciones Digitales de la Cátedra Cibercultura y Comunicación Estratégica del Sistema Tecnológico de Monterrey, investigador del Proyecto Internet del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.

La renovación y actualización conceptual de cualquier ciencia únicamente son posibles a partir del recurso de la crítica. Si renunciamos a este recurso, la crisis que hoy enfrentan las ciencias de la comunicación simplemente se agudizará. La revisión crítica de cada una de nuestras “*certezas teóricas*” además deberá convertirse en práctica permanente. Solo así podremos evitar las tentaciones del dogmatismo. Cualquier forma de dogmatismo representa una categórica, renuncia a la evolución misma del conocimiento.

En América Latina, la mayoría de académicos e investigadores de la comunicación sistemáticamente han recelado del estudio de las nuevas tecnologías. Algunos desprecian la necesidad de estudiar las tecnologías de información, argumentando que el tema representa un asunto de menor jerarquía en el repertorio de posibles objetos de estudio de las ciencias de la comunicación; otros consideran que el estudio de las tecnologías de información y comunicaciones debe limitarse a los aspectos estrictamente técnicos; no faltan aquellos académicos e investigadores de la comunicación que especulan sobre las bondades o perversidades que creen advertir en las TICs, pues sus habilidades para emplearlas resultan, en realidad, muy limitadas -sin embargo, en los años recientes algunos han actualizado su repertorio discursivo para asumir roles de expertos en un tema que hoy está de moda: la sociedad de la información.

Algunos académicos e investigadores de la comunicación todavía sostienen posiciones ideológicas frente a las TICs -situación que definitivamente perturba toda interpretación posible -. Sin despojarse de las inercias althusserianas, ese grupo de académicos e investigadores, concluye que las avanzadas tecnologías de la información y comunicaciones contribuyen a garantizar la reproducción ampliada de la ideología dominante.

Además, durante varias décadas, no pocos académicos e investigadores de la comunicación exhibieron un injustificable desprecio a la obra de *Marshal McLuhan*, quien fue estigmatizado con las etiquetas de gringo y funcionalista -término que en tan

revolucionarios días connotaba superficialidad-. En 1964 fue publicada la primera edición de *Understanding Media. The extensions of Man*. (La comprensión de los medios como extensiones del hombre).

Esta obra admite ser considerada como uno de los textos fundamentales en las ciencias de la comunicación.

La comprensión de los medios como extensiones del hombre es la obra seminal de una importante escuela: "*Media Ecology*" (Ecología de los medios), la cual reúne a pensadores de la talla de *Neil Postman, Susan Sotag, Joshua Meyrowitz, Edmund Carpenter, Elizabeth Eisenstein, James Carey, Walter Ong, Harold Innis, Paul Levinson*, y por supuesto, *Eric McLuhan*.

Cuando finalmente empezábamos a comprender el profundo significado que encierran algunas de las tesis formuladas por *Marshall McLuhan*, la realidad se empeñó en imponernos nuevos y difíciles cuestionamientos. Al irrumpir la Internet en el escenario mediático, el nuevo y complejo medio de comunicación definitivamente tomó por sorpresa a un amplio número de académicos e investigadores de la comunicación en América Latina, quienes permanecían cómodamente instalados en las inercias explicativas de la "teoría de las mediaciones" (Martín-Barbero: 1987).

McLuhan-es justo reconocerlo- admite ser considerado como un auténtico innovador de las teorías de comunicación. Efectivamente, es posible entender a los medios de comunicación como prolongaciones del hombre. Las avanzadas tecnologías de la información y comunicaciones representan complejos dispositivos que nos introducen en la conformación de nuevos ambientes culturales.

Cada nuevo medio de comunicación transforma la forma cómo creamos y nos comunicamos, modificando también a los medios de comunicación establecidos (proceso de re-mediación). Un amplio

número de nuestras comunicaciones ordinarias hoy las realizamos a través de interfases inteligentes. La formulación de teorías que efectivamente nos permitan comprender en su justa dimensión comunicativa a las interfases inteligentes, definitivamente, representa una de las principales asignaturas pendientes para la academia latinoamericana de comunicación.

Ya avanzada la década de 1990, y a pesar del formidable desarrollo mundial del Internet, no pocos académicos e investigadores de la comunicación todavía dudaban de la pertinencia de reconocerlo como medio de comunicación. Mientras los comunicólogos emprendíamos extenuantes discusiones bizantinas, pretendiendo determinar si el Internet admitía o no ser considerado medio de comunicación, la Red prolongaba notablemente sus posibilidades comunicativas, derivándose así la profunda e irreversible convergencia tecnológica en la cual hoy estamos inmersos, misma que refiere *Bill Gates* (2000: 54):

"The Internet creates a new universal space for information sharing, collaboration, and commerce. It provides a new medium that takes the immediacy and spontaneity of technologies such as the TV and the phone and combines them with the depth and breadth inherent in paper communications. In addition, the ability to find information and match people with common interests is completely new".

Es indispensable que los comunicólogos reparen en la necesidad de trascender la teoría de las mediaciones -la cual en América Latina fue elevada al rango de una especie de metafísica de la expresión-, para disponer a emprender la construcción de una teoría de las interfases -requisito indispensable para efectivamente poder acceder al complejo escenario de las comunicaciones digitales- *Alvin Toffler* (1980: 165) había anticipado:

"The Third Wave thus begins a truly new era –the age of the de-massified media. A new info-sphere is emerging alongside the

new techno-sphere. And this will have a far reaching impact on the most important sphere of all, the one inside our skulls. For taken together, these challenges revolutionize our images of the world and our ability to make sense of it".

La formulación de teorías que efectivamente nos permitan comprender en su justa dimensión comunicativa las interfaces inteligentes, definitivamente representa una de las principales asignaturas pendientes para la academia de comunicación en América Latina. Sin embargo, para poder hacerlo, es indispensable trascender el hermético y sofocante regionalismo disciplinario en el cual hemos decidido permanecer confinados durante tantas décadas. La honesta y profunda autocrítica de lo que ahora estamos enseñando en nuestras universidades, exhibiría cuan graves ya resultan muchas de nuestras limitaciones formativas. Pretendemos seguir formando comunicólogos analógicos cuando el mercado demanda los conocimientos y habilidades de comunicólogos digitales.

Insuficiencias profesionales de los comunicadores organizacionales análogos

En los años recientes, las empresas e instituciones han realizado considerables inversiones para establecer la infraestructura idónea que permita el desarrollo de sus sistemas digitales de comunicación. De ello, en buena medida, depende su competitividad. La alta dirección de algunas organizaciones rápidamente advirtió cuan absurdo resulta contar con los servicios de comunicólogos que únicamente dominan el hemisferio analógico de los procesos comunicativos, y que solo resultan capaces de realizar su trabajo a través de los canales y los medios de comunicación convencionales.

En la mayoría de universidades latinoamericanas en las cuales hoy se imparten licenciaturas o programas de postgrado en comunicación, definitivamente, no se ha reparado en la necesidad

de realizar las adecuaciones pertinentes a los programas de estudios, para incorporar oportunamente todas aquellas asignaturas o especialidades que pudieran elevar la eficiencia terminal y la competitividad de nuestros egresados, frente a las nuevas exigencias profesionales que ha impuesto el acelerado desarrollo de las comunicaciones digitales.

Si efectivamente interesa que los egresados de las escuelas obtengan empleo, se debe emprender una profunda revisión de las asignaturas y contenidos de los planes de estudios, procediendo a incorporar un mayor número de asignaturas relacionadas con las comunicaciones digitales.

Los comunicadores estrictamente analógicos, hoy resultan poco competitivos para las organizaciones. Un amplio número de comunicaciones institucionales implican el inteligente empleo de las TICs. Quienes hoy se desempeñan como responsables de cualquier unidad de comunicación institucional, también deben dominar el hemisferio digital de los procesos comunicativos, pues un considerable número de acciones comunicativas institucionales hoy demandan del inteligente empleo del Internet, de sus múltiples herramientas de comunicaciones y, en general, del uso de avanzadas tecnologías de información.

La gravedad de la situación ya la advertía *Gabriel García Márquez*, quien en la quincuagésima segunda Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa, evento celebrado en Pasadena, California, en octubre de 1996 expresó sus dudas sobre la capacidad actual de las escuelas y facultades para preparar convenientemente a los profesionales de la comunicación. *“Los avances tecnológicos y las nuevas necesidades sociales han provocado que algunos centros educativos se hayan quedado anticuados”*. Se queja que *“el oficio de periodista no ha logrado evolucionar a la misma velocidad que sus instrumentos y los periodistas se han extraviado en el laberinto de una tecnología disparada sin control hacia el futuro”*. Según el Premio Nobel de Literatura, *“el infortunio de las facultades*

de Comunicación Social es que enseñan muchas cosas útiles para el oficio, pero muy poco del oficio mismo”.

Dispositivos digitales en el imaginario de la comunicación organizacional productiva

“La historia del estudio de la comunicación humana es la historia de tres inteligencias con respecto a la información: la inteligencia que produce mensajes o inteligencia lineal; la inteligencia que genera flujos, difunde o distribuye información entre diferentes receptores, públicos y/o audiencias o inteligencia dinámica, y la inteligencia que puede utilizar la información para construir y progresar, o inteligencia productiva. En este último caso, cabe también un uso improductivo de la información, hablaríamos de una inteligencia improductiva que busca destruir y avanzar con base en intereses particulares en contra de otros grupos, y por supuesto, contra intereses que amenazan los suyos.” (Abraham Nosnik).

Hoy, la eficiente gestión de la comunicación institucional necesariamente se extiende más allá de las *“tres formas básicas de comunicación”*: de dirección, de marketing y organizacional que identifica *Cees Van Riel* (1997). Es indispensable elevar al rango de *“formas básicas de comunicación”*-término propuesto por *Van Riel*, a comunicación estratégica hacia los públicos financieros, y *“comunicaciones digitales.”*

El empleo de avanzados sistemas de información digital, de ninguna manera se restringe a las comunicaciones institucionales con las ciber-audiencias meta. Hoy es indispensable emplear las herramientas de comunicación de la Internet y, en general, todas aquellas avanzadas tecnologías de información que sean consideradas pertinentes en cada una de las formas básicas de comunicación. La presencia de computadoras en cualquier oficina

representa la más clara evidencia del impacto de las comunicaciones digitales en la ecología cultural de los otros centros de trabajo.

De ninguna manera se pretende afirmar que la incorporación de sistemas de comunicación digital en las instituciones implique la necesidad de abortar el empleo de dispositivos analógicos y canales convencionales. Simplemente, se afirma que en la comunicación institucional estratégica, el empleo de dispositivos digitales se ha incrementado significativamente en los años recientes y que cada año, dependiendo del giro, actividades y dimensiones mismas de la organización, el uso de dispositivos digitales necesariamente se extenderá. Al respecto, *Daniel Amor* (2002: 9) afirma:

"The Internet is not just another application; it is neither software nor hardware. It is the new environment for the business and communications of the future. The Internet combines many exiting technologies into one framework. Computer networks and communications networks, such as fax, telephone, and pager, are already integrated into the Internet (...) This enables business that use different methods of communication to come together more easily. In addition, it is possible to translate the communication text from our language to another, on the fly, not only between human languages like English and Russian, but also between programming and database languages. Using these interfaces, it is possible to connect a wide range of different types of hardware and software".

Uso de dispositivos digitales asociados a la Internet en las formas básicas de comunicación

En la comunicación de dirección es indispensable destacar, en primer lugar, que el área que se dedique a realizar las tareas deseables de toda unidad de comunicación de dirección -las cuales admiten ser consideradas como estratégicas-, efectivamente debe operar como staff próximo a la dirección general de la empresa o

institución. De lo contrario, tal unidad, independientemente del título que ostente -Vicepresidencia- por ejemplo, resultará incapaz de poder realizar las acciones comunicativas que tendría que desarrollar toda unidad de comunicación de dirección auténtica.

Se considera que la estrategia básica de toda unidad de comunicación de dirección necesariamente tendrá en cuenta las siguientes tareas: vigilar eficazmente el entorno, asegurar la efectiva correlación de elementos que integran la institución, y garantizar la adecuada transmisión del legado cultural de la institución. Esas funciones estratégicas se las ha derivado del *"paradigma de Lasswell"*.

Vigilar eficazmente el entorno

Implica que toda unidad de comunicación de dirección debe operar como un auténtico sistema de inteligencia informativa, capaz de proporcionar oportunamente toda la información necesaria para fundamentar la toma de decisiones de la alta dirección de la empresa. La información permite despejar incertidumbres. A mayor calidad de la información disponible menores posibilidades de equivocarse. El inteligente empleo de información oportuna, confiable y pertinente reduce, significativamente, el posible margen de errores.

La unidad de comunicación de dirección no solo debe proporcionar a la alta dirección toda aquella información oportuna, confiable y pertinente que permita fundamentar determinadas decisiones; además, debe ser capaz de inferir y anticipar las posibles necesidades informativas que pudiera demandar la alta dirección, advirtiendo posibles amenazas o ajustes en la dinámica de todo aquellos actores o escenarios susceptibles de afectar los intereses de la institución y de su entorno.

La calidad, oportunidad y pertinencia de los productos informativos que proporcione el área de comunicación de dirección a la alta dirección de las instituciones permitirá despejar

incertidumbres, lo que es posible cuando efectivamente realiza la adecuada interpretación del entorno, y para ello, definitivamente resulta indispensable investigar.

La naturaleza, cantidad y complejidad de la información que demande la alta dirección para definir la adecuada actuación institucional dependerá de un considerable número de variables. La complejidad de cada entorno es diferente. Comprender el entorno, interpretarlo adecuadamente, anticipar riesgos y posibles amenazas, son tareas propias de la unidad de comunicación de dirección.

Por la misma naturaleza de sus funciones, los más avanzados dispositivos y sistemas de comunicaciones digitales se han convertido en obligadas herramientas de trabajo en toda unidad de comunicación de dirección. La vigilancia del entorno de ninguna manera se agota en el rutinario monitoreo que permite consignar el desarrollo de la imagen institucional en el entorno mediático, pues, por supuesto que no toda información necesariamente relevante para la dinámica institucional es consignada diariamente en el escenario mediático.

Es deseable que toda unidad de comunicación de dirección reúna a un calificado equipo interdisciplinario de investigadores, cuyo trabajo consistirá en identificar con oportunidad toda aquella información que demande la alta dirección para tomar decisiones de carácter estratégico. Cada decisión acertada de la alta dirección, que proceda de información proporcionada por la unidad de comunicación de dirección, ratificará la relevancia misma del trabajo realizado en materia de inteligencia informativa.

La unidad de comunicación de dirección deberá, eventualmente, contratar los servicios de calificados proveedores de información estratégica; esto, de ninguna manera significa prescindir de los servicios de los investigadores que deben laborar en la unidad de comunicación de dirección. La efectividad del trabajo que realice esta unidad, en buena medida, dependerá de la calidad,

oportunidad y pertinencia de la investigación que periódicamente produzca para beneficio de la institución y de su entorno.

La unidad además deberá evaluar periódicamente el desarrollo de los programas de comunicación que emprendan cada una de las unidades de comunicación institucional. Si tales evaluaciones se realizan oportunamente, el margen de maniobra para ajustar, corregir, rectificar e inclusive interrumpir el desarrollo de los programas de comunicación, necesariamente, se extenderá.

El desarrollo de cualquier auditoria de intervención comunicativa implica investigación. Los resultados que arroje toda auditoria deberán ser oportunos, pertinentes y confiables. Es muy grave decidir a partir de información insuficiente o incorrecta, inclusive es recomendable que determinadas investigaciones críticas sean realizadas por consultores o agencias externas.

Para concluir, es indispensable destacar que el tema de la seguridad de la información digital, y en general de la seguridad de toda aquella información confidencial de la organización, se ha convertido en asunto de capital importancia para la dinámica institucional.

La unidad de comunicación de dirección deberá trabajar en perfecta coordinación con las áreas de sistemas de información, recursos humanos y seguridad -entre otras-, para definir programas de capacitación en materia de seguridad de los recursos de información institucional, estableciendo paralelamente estrictas normas de seguridad, que permitan resguardar toda aquella información que admita ser considerada como confidencial o crítica.

Toda institución deberá adoptar las medidas pertinentes para prevenir posibles intrusiones de los llamados social engineers (*Mitnick: 2002*). En ocasiones, por medio de una simple llamada telefónica, un social engineer es capaz de obtener información crítica. *Kevin Mitnick*, quien admite ser considerado como el hacker más

famoso del mundo, atinadamente afirma que la seguridad de la información crítica de toda institución, de ninguna manera debe depender de productos.

La seguridad no es un problema de tecnología, es un problema de personas y de administración de problemas. En ocasiones, disponer de la más avanzada tecnología y de los más sofisticados dispositivos de seguridad produce una delicadísima *“ilusión de seguridad”* en las organizaciones. Ello evidentemente vuelve más vulnerables a las intrusiones de los social engineers:

“A company may have purchased the best security technologies that the money can buy, trained their people so well that they lock up all their secrets before going at night, and hired building guards from the best security firm in the business. That company is still totally vulnerable”. (Mitnick: 2002).

Correlación de elementos

“We have developed a new digital infrastructure. It's like the human nervous system. The biological nervous system triggers your reflexes so that you can react quickly to danger or need. It gives you the information you need as you ponder issues and make choices. You're alert to the most important things, and your nervous system blocks out the information that isn't important to you”. (Bill Gates: 2000).

La unidad de comunicación de dirección es la instancia indicada para traducir la filosofía institucional en efectivo principio rector de la actuación organizacional. Cada una de las acciones comunicativas que emprendan las unidades de comunicación institucional (comunicación de marketing, comunicación con públicos financieros, comunicación organizativa, comunicaciones digitales) deberá afirmar la vigencia de la filosofía institucional. A partir de las principales metas de la institución deberán derivarse los objetivos generales y

específicos de todo programa de comunicación institucional. De no ser así se incurriría en el absurdo.

La estrategia pertinente para traducir las metas de la organización en acciones comunicativas productivas deberá ser establecida por la unidad de comunicación de dirección. Por ejemplo, la unidad de comunicación organizativa derivaría las tácticas necesarias para ejecutar las acciones comunicativas pertinentes, que permitan cumplir los objetivos específicos contemplados en el programa integral de comunicación institucional.

La coordinación que debe existir entre las unidades de comunicación es indispensable para procurar una deseable congruencia en el desarrollo integral de las acciones comunicativas institucionales, tanto a través de canales y medios analógicos como de dispositivos digitales. Los avanzados sistemas de información digital permiten articular un sistema nervioso digital que representa la plataforma idónea para el desarrollo de un amplio número de las comunicaciones institucionales en el entorno digital.

Hay un amplio número de instituciones que disponen de sitios Web en la Internet. Sin embargo, ello de ninguna manera significa que tales instituciones efectivamente ya cuentan con eficientes sistemas nerviosos digitales, para lo que es indispensable desarrollar eficientes sistemas de información Internet, Intranet y Extranet. Por supuesto que la tecnología misma no basta para garantizar el ejercicio de una comunicación institucional productiva.

La tecnología también puede exhibir las graves deficiencias que observa el desarrollo de la comunicación institucional. Una institución puede disponer de las más avanzadas tecnologías de información, y sin embargo, su comunicación institucional puede seguir siendo lineal o dinámica, no productiva.

Intranet. En algunas instituciones, además de los canales de comunicación convencional que se emplean para el desarrollo de

las comunicaciones internas, se han incorporado sistemas de información Intranet, que es una red informática privada que utiliza las mismas normas y protocolos de Internet, para permitir que los miembros de una organización compartan información institucional relevante a través de una red de computadoras gobernada por la misma institución.

La información que normalmente se publica en una Intranet incluye: noticias de la empresa, políticas corporativas, gestión de proyectos, operaciones y procedimientos, almacenes de conocimientos, información just in time, información de productos y precios, datos de entregas e inventarios, informes de ventas, proceso de reclamaciones, localización del personal, manuales de procedimientos, directorio y puestos de trabajo, programas de seguridad, protocolos diversos, organigramas, relación de proveedores, etcétera.

Toda aquella información relevante para el desarrollo de la comunicación institucional productiva, y que resulte pertinente difundir al interior de la organización, podrá ser publicada en el sistema Intranet, claro, si se disponen de las condiciones de seguridad pertinentes. El acceso a determinados apartados de la Intranet podrá ser restringido a determinados usuarios.

Los principales beneficios que podría reportar un eficiente sistema de información Intranet en la dinámica institucional serían:

- Reducción de gastos destinados a la comunicación interna.
- Circulación más ágil de las comunicaciones internas.
- Efectiva simplificación administrativa en la organización.
- Drástica disminución de tiempos de respuesta.
- Efectiva difusión de la filosofía y valores institucionales.
- Integración del personal de la institución.
- Estimulo a la cooperación y el desarrollo de amplias formas de trabajo conjunto entre las distintas áreas.
- Uso compartido de las bases de datos.

- Acopio de toda aquella información que pudiera resultar de interés para diferentes áreas de la organización.

En muchas organizaciones, la administración del sistema Intranet, desafortunadamente, no depende de la unidad de comunicación organizativa sino del área de sistemas. El resguardo de la información contenida en los sistemas de Intranet, los procedimientos de conectividad y de enlace de los posibles clientes del sistema, efectivamente, representan responsabilidades del área de sistemas.

Las definiciones conceptuales de las acciones comunicativas a realizarse a través del sistema Intranet y la definición de los contenidos, deben ser responsabilidad del área de comunicación, aunque las áreas de recursos humanos, capacitación, nóminas, seguridad -por ejemplo-, también podrían desarrollar sus propios sistemas Intranet.

Hoy es recomendable disponer de cuantos sistemas de Intranet sean necesarios para facilitar la dinámica y las operaciones de la organización. El desarrollo de los sistemas Intranet admite ser considerado como un proceso evolutivo, el cual definitivamente supone el decidido involucramiento de quienes integran la organización.

Extranet. Los sistemas de información digital Extranet representan una extensión lógica de los sistemas de Intranet de la institución, y también emplean plataformas World Wide Web para permitir que los proveedores y todos aquellos públicos mixtos o financieros de la institución, rápidamente, sean capaces de consultar toda aquella información que responda a sus intereses.

En el sistema Extranet es posible incorporar aplicaciones y herramientas que permitan acelerar el desarrollo de las operaciones de negocios. Por ejemplo, incorporar aplicaciones que permitan realizar órdenes de compra de manera automatizada o bien generar reportes instantáneos de movimientos de inventarios o de ventas.

En la definición, alcance y contenidos de los sistemas Extranet, el área de comunicación, definitivamente, debe participar aportando los conceptos necesarios para procurar una comunicación efectivamente productiva con los públicos meta o clientes del sistema Extranet, aun cuando un considerable número de posibles contenidos sean definidos y proporcionados por otras áreas de la organización.

Internet. Es mucho más amplio que la Web representa el escaparate virtual de toda institución que ha decidido prolongar su presencia y actuación al ciberespacio. En el desarrollo de cualquier programa de mercadotecnia digital deberá estar considerado el sistema Internet. El área de comunicación de dirección y las unidades pertinentes participarán en la definición, diseño y desarrollo del sistema, al cual deberán añadirse todas aquellas herramientas de comunicación que favorezcan condiciones propicias para establecer una comunicación efectivamente productiva con las ciber -audiencias meta.

Desarrollo del sistema nervioso digital

El desarrollo de todo sistema nervioso digital admite ser considerado como un proceso evolutivo, en el cual es posible distinguir tres etapas: exhibición, integración y extensión. Cada fase corresponde a los niveles de inteligencia comunicativa que propone *Abraham Nosnik*.

Obsérvese la siguiente matriz:

Matriz para la planeación desarrollo y evaluación de programas integrales de comunicaciones productivas a través del sistema nervioso digital

Niveles de inteligencia comunicativa	Internet	Extranet	Intranet
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)			
Fase 2 Integración (Comunicación dinámica)			
Fase 3 Extensión (Comunicación productiva)			

En la primera fase, el sistema nervioso digital deberá cumplir útiles funciones de comunicación institucional lineal; en la segunda facilitará el desarrollo de las funciones de inteligencia comunicativa propias de la comunicación dinámica, y en la tercera trascenderá a la condición de un inteligente sistema de información digital productiva.

A pesar de la proliferación de sitios Web en la Internet y del número de instituciones que hoy emplean avanzadas tecnologías de información en el desarrollo de sus operaciones cotidianas, solo un reducido número de instituciones ha conseguido convertir su sistema nervioso digital en un eficiente ambiente de desarrollo de comunicaciones institucionales productivas. La mayor parte desea generar automáticamente un sistema nervioso digital extendido, sin reparar en la pertinencia de definir las fases idóneas para el desarrollo del mismo. Además, cada fase implica nuevas exigencias de aprendizaje institucional.

Para cada fase del desarrollo del sistema nervioso digital es indispensable definir los objetivos de comunicación pertinentes. Por ejemplo, algunos de los objetivos que podrían establecerse para el desarrollo del sistema Internet en la fase de exhibición serían:

- Establecer la presencia institucional en el ciberespacio (24 horas x 365 días).
- Iniciar la promoción internacional de productos y servicios.

Para el desarrollo de un sistema Extranet, en su fase de exhibición, y dirigido por ejemplo a los proveedores, se podría considerar el siguiente objetivo:

- Proporcionar a los proveedores información actualizada sobre contratos, procedimientos, licitaciones, políticas de calidad, fechas asignadas a los pagos, información que deben consignar las facturas, etcétera.

Para el desarrollo del sistema de Intranet, orientado al desarrollo de las comunicaciones internas, en la fase de exhibición, se podría considerar los siguientes objetivos:

- Generar un eficiente sistema de comunicación en línea, cuyos contenidos fácilmente puedan ser consultados por cada una de las unidades de la organización, independientemente de las distancias geográficas que las separen.
- Difundir la filosofía, valores, historia y metas de la institución, así como toda aquella información que resulte pertinente compartir con el personal.

Para el desarrollo del sistema de Intranet, orientado a la eficiencia del área de recursos humanos, por ejemplo, en la fase de exhibición se consideraría el siguiente objetivo:

- Publicar información relevante que facilite la inducción y la capacitación de nuevos empleados.

La matriz de comunicación institucional, a través del sistema nervioso digital consignaría los siguientes objetivos en la fase de exhibición:

Matriz de comunicaciones lineales a través del "sistema nervioso digital"

	Internet	Extranet (proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	Establecer nuestra presencia institucional en el ciberespacio (24 X 365). Iniciar la promoción de nuestros productos y servicios en el ciberespacio.	Proporcionar a nuestros proveedores información actualizada sobre contratos, procedimientos, licitaciones, políticas de calidad, procedimientos, fechas asignadas a pagos, información que deberá ser consignada en las facturas, etc.	Generar un eficiente sistema de comunicación en línea, cuyos contenidos fácilmente puedan ser consultados por cada una de las unidades de la organización, independientemente de las distancias geográficas que las separen. Realizar una efectiva difusión de la filosofía, valores, historia y metas de la institución. Difundir toda aquella información que resulte pertinente compartir con el personal.

La definición de objetivos debe derivar del diálogo y del consenso institucional. Para ello, es indispensable explicar a los proveedores de información y clientes, cuáles son las ventajas que podría reportar el desarrollo de un eficiente sistema nervioso digital.

Además, es indispensable definir los criterios o indicadores de eficiencia pertinentes para evaluar si el sistema nervioso digital efectivamente contribuye a cumplir los objetivos que se han definido en la fase de exhibición, anticipando posibles medidas de reforzamiento, que permitirían emprender oportunamente las adecuaciones o ajustes que se estimen necesarios, para lo que es recomendable establecer criterios cualitativos e indicadores cuantitativos.

No se podrá transitar a la fase de integración con un sistema nervioso digital incapaz de poder cumplir los objetivos de inteligencia comunicativa lineal que se ha definido para la fase de exhibición.

Por supuesto que a cada fase del desarrollo del sistema nervioso digital corresponderán nuevas exigencias de aprendizaje para todo el personal que labora en la institución. El empleo de avanzadas tecnologías de información introduce importantes cambios ecológicos en las instituciones, modificando el desarrollo de un amplio número de procesos y de operaciones.

Introducir tecnologías en las instituciones y esperar que éstas automáticamente repercutan positivamente en la eficiencia institucional es absurdo. Es indispensable invertir el tiempo y los recursos necesarios a la capacitación del personal que empleará las herramientas de comunicación digital.

Criterios cualitativos para evaluar la eficiencia del sistema nervioso digital resultante de la fase de exhibición:

Matriz de criterios cualitativos para evaluar las eficacia de las comunicaciones lineales en el "sistema nervioso digital"

Fase	Internet	Extranet (proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	Disponemos de un sitio WWW del cual estamos orgullosos; comenzamos a trabajar con nuevas tecnologías de información y comunicaciones, de las cuales estamos aprendiendo. Algunos prospectos se han interesado en nuestros productos y servicios al visitar nuestras páginas WWW. El sitio WWW ha logrado que nuestra empresa y nuestros productos sean más conocidos. Estamos aprendiendo a aprovechar nuestro propio medio de comunicación	Tenemos un Sistema Extranet que proporciona información relevante y oportuna a nuestros proveedores, facilitando sus operaciones con nuestra empresa.	Nuestro sistema de Intranet cumple útiles funciones de enlace, agilizando la comunicación entre las diferentes unidades que integran nuestra organización. Ha mejorado sensiblemente la comunicación entre las distintas unidades que conforman nuestra organización. El personal rápidamente puede tener acceso a toda aquella información que la institución desea hacer de su conocimiento, y ha aprendido a emplear la intranet como un útil recurso de información.

Ejemplo de una matriz de posibles indicadores de eficiencia de carácter cuantitativo, para evaluar al sistema nervioso digital resultante de la fase de exhibición, partiendo de la premisa costo-beneficio, lo que despierta el interés de los administradores:

Matriz de indicadores cuantitativos que permiten evaluar los niveles de eficacia alcanzados en el desarrollo de las comunicaciones lineales del sistema nervioso digital

Fase	Internet	Extranet (Proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	Incremento del 15% en prospectos interesados en contratar nuestros productos y servicios.	Ahorro del 25% en gastos destinados a servicios de telefonía internacional y 30% en servicios de telefonía nacional. Reducción del 30% de facturas rechazadas o pagos diferidos por errores cometidos por nuestros proveedores en la presentación de facturas.	Reducción del 30% de los gastos destinados al fotocopiado de papelería destinada a las comunicaciones internas. Reducción del 15% de los gastos destinados a viajes.

El número y amplitud de posibles medidas de reforzamiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos de comunicación lineal, indispensables en la fase de exhibición, podrían resultar más extensos que las medidas de reforzamiento a considerarse para el desarrollo de las siguientes fases.

Esto se debe a que, de no efectuarse las adecuaciones pertinentes en la fase de exhibición, el fracaso de las acciones en las siguientes sería seguro. El siguiente es un ejemplo de una matriz que consigna la información pertinente sobre posibles medidas de reforzamiento para el desarrollo de las comunicaciones lineales a través del sistema nervioso digital:

**Matriz de reforzamiento de medidas para el desarrollo de las comunicaciones
líneales a través del sistema nervioso digital**

Fase	Internet	Extranet (proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	<p>Dar de alta el dominio en los principales motores de búsqueda (internacional, nacional, regional), así como en los portales pertinentes (horizontales, verticales).</p> <p>De ser necesario, considerar la contratación de banners promocionales en determinados sitios.</p> <p>Emprender campañas de publicidad y relaciones públicas a través de medios convencionales para atraer tráfico a nuestro sitio WWW.</p>	<p>Capacitar a nuestro personal e inclusive ofrecer capacitación al personal que labora con nuestros proveedores, con el propósito de obtener el mayor provecho posible del sistema Extranet.</p>	<p>Proporcionar oportuna capacitación en materia de seguridad y resguardo de información institucional a nuestros empleados.</p> <p>Apoyar la difusión de la existencia de nuestro Intranet en los canales y medios convencionales que empleamos en el desarrollo de nuestras comunicaciones internas.</p>

Si se han alcanzado las metas establecidas en la etapa de exhibición del sistema nervioso digital, y si el personal efectivamente ha adquirido las habilidades y los conocimientos pertinentes para emplearlo adecuadamente, se puede pasar a la siguiente fase, hasta proyectarlo como una eficiente plataforma de las comunicaciones digitales productivas.

Transmisión del legado cultural

Toda institución sin memoria, inevitablemente, se convierte en una institución sin destino. Solo la memoria puede proporcionar perspectiva. La filosofía institucional cumple el propósito de conferir sentido y significado a cada una de las acciones de la organización, forjando una cultura que permitirá trascender el simple pragmatismo operativo.

La historia y la filosofía representan el fundamento de la identidad cultural de las sociedades como de sus instituciones.

Ninguna institución puede darse el lujo de despreciar su historia y su cultura. Si lo hace, el pragmatismo definirá su posible destino. Efectivamente, los héroes, mitos, ceremonias y eventos de profundo significado institucional representan efectivos recursos simbólicos que contribuyen a afirmar la vigencia y legitimidad de la filosofía institucional.

En toda la literatura institucional deben ser consignados todos aquellos actos que expresen y afirmen la vigencia de la filosofía y los valores institucionales. La identidad institucional además deberá prolongarse al imaginario digital.

Es pertinente almacenar la mayor cantidad de información institucional relevante en el sistema nervioso digital, inclusive aquella que pudiera parecer insignificante. Ninguna información debe ser descalificada a priori. Se debe desarrollar el hábito de registrar información, pues en el presente no siempre es posible advertir su posible significado. En no pocas ocasiones, los procesos relevantes se esconden detrás de datos que en un principio pueden parecer inconexos e intrascendentes.

Preciso es definir, bajo estrictas normas de seguridad, qué información resulta pertinente publicar o difundir en los sistemas *Internet, Extranet e Intranet*, pues tal información podría terminar en manos de la competencia. Advierte *Mitnick* que la “ingenuidad institucional puede resultar muy costosa”, por ello, es indispensable definir niveles de seguridad en el acceso y el manejo de la información, con el propósito de prevenir y evitar posibles fugas o costosas sustracciones, por ejemplo, el robo de la base de datos de los clientes.

Comunicación de marketing

De acuerdo con *Cees Van Riel* (1997), la unidad de comunicación de marketing deberá coordinar las actividades que emprendan todas aquellas áreas que apoyan la venta de bienes o

servicios. La mayor parte de los recursos que las instituciones destinan a sus comunicaciones suele ser destinada a gastos de publicidad y tal partida, consecuentemente, es asignada a la unidad responsable de la comunicación de marketing.

La unidad de comunicación de marketing es la instancia responsable de diseñar, ejecutar y evaluar la estrategia de comunicación integrada de marketing, la cual tiene que extenderse al desarrollo de las acciones pertinentes en materia de cibermarketing, a través de avanzados dispositivos digitales.

La mercadotecnia representa el fundamento lógico de la publicidad, le confiere dirección, sentido y profundidad. La publicidad, por sí misma, carece de perspectiva, es eminentemente pragmática. La efectividad de la mercadotecnia depende de la realización de rigurosas investigaciones de mercado. El cibermarketing es una extensión lógica de la mercadotecnia, sin embargo, impone drásticas adecuaciones en algunos de los conceptos medulares que suelen orientar el desarrollo de la mercadotecnia convencional.

De acuerdo con *Bill Bishop* (1999), si en la mercadotecnia convencional la atención se centra en el producto, en el cibermarketing debe desplazarse al consumidor o cliente; si en la mercadotecnia convencional se destaca la importancia del precio, en el cibermarketing el interés se ubica en el costo que representa al consumidor el satisfacer sus deseos o necesidades; si en la mercadotecnia convencional se repara en la importancia de las plazas o puntos de venta, en el cibermarketing el énfasis se ubica en la conveniencia de comprar; si en la mercadotecnia convencional la prioridad es la promoción, en el marketing digital la comunicación es lo fundamental.

El cibermarketing, concluye *Bill Bishop*, no se rige a partir de las famosas 4p (producto, precio, plaza y promoción) de la mercadotecnia convencional. La base de datos digital admite ser considerada como la herramienta más importante del cibermarketing.

La información almacenada en la base de datos permitirá desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades de cada cliente, pues por medio de Internet también es posible ofrecer a los clientes un servicio personalizado. Un eficiente sistema de Internet no solo deberá generar ventas en línea, sino contribuir a mejorar la calidad de los servicios postventa, condición indispensable para propiciar la posible lealtad de los clientes.

El cibermarketing, definitivamente, no se limita al empleo de la Web, además de extenderse al uso de avanzados dispositivos digitales, es indispensable incorporar aquellas herramientas de comunicaciones del Internet que sean consideradas como pertinentes, por ejemplo, el correo electrónico, pero definitivamente sin incurrir en prácticas de spam, del cual se derivan todos aquellos correos indeseables, que circulan diariamente a través de Internet y que los destinatarios detestan recibir en sus cuentas de correo electrónico. Tales intrusiones afectan significativamente el desarrollo de las prácticas comerciales en Internet.

Entre las herramientas de comunicaciones del Internet, que podrían formar parte de una estrategia integral de cibermarketing, se encuentran los chats. En los sitios Web de algunas instituciones es posible encontrar los espacios pertinentes para chatear con expertos. Tales iniciativas deben formar parte del programa de servicios postventa.

Comunicaciones organizativas

De acuerdo con *Cees Van Riel*, la unidad de comunicación organizativa es la instancia responsable para desarrollar los programas en materia de relaciones públicas, relaciones con el gobierno, relaciones con públicos financieros, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y comunicaciones internas. Sin embargo, en determinadas situaciones, la unidad de comunicación de dirección podría asumir

la responsabilidad de desarrollar algunas de las actividades que *Van Riel* considera como propias de la unidad de comunicación organizativa, por ejemplo: la comunicación institucional filantrópica, la publicidad corporativa, las relaciones públicas en general y con instituciones gubernamentales.

La pertinencia de que la unidad de comunicación de dirección, o que la unidad de comunicación organizativa realice tales funciones, dependerá del tipo de actividades que cumpla la misma institución, las condiciones del entorno y hasta la misma funcionalidad de las unidades de comunicación institucional. Tales situaciones pueden ser transitorias o podrían formar parte de la agenda de prioridades de la unidad de comunicación de dirección. Esto dependerá de cada institución. Una vez normalizada la situación de excepción, tales funciones de nueva cuenta podrían ser transferidas a la unidad de comunicación organizativa, la cual asumiría la responsabilidad de garantizar el seguimiento pertinente.

Una infraestructura de comunicaciones digitales segura favorecerá la efectiva coordinación que deberán observar cada una de las unidades dependientes del área de comunicación organizativa. Además, como se ha señalado, el empleo de las comunicaciones digitales se ha convertido en una herramienta del trabajo cotidiano de toda oficina y por supuesto las unidades de comunicación organizativa no podrían ser la excepción a la regla.

Para el desarrollo de programas de relaciones públicas a través del sistema nervioso digital, por ejemplo, es posible diseñar útiles matrices destinadas a la planeación, ejecución y evaluación de los programas integrales de relaciones públicas a realizar a través del sistema nervioso digital.

Los objetivos específicos de tales programas derivarían de los objetivos generales que la institución ha definido para el desarrollo de sus comunicaciones institucionales estratégicas, en general, y de aquellos objetivos que es indispensable realizar a través del

sistema nervioso digital. La misma lógica se observaría en el desarrollo de cualquier programa que se emprendiese a través del sistema nervioso digital, por ejemplo, las relaciones con el gobierno, la comunicación institucional con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación institucional filantrópica, la comunicación ambiental y las comunicaciones internas. El propósito fundamental es establecer comunicaciones institucionales eminentemente productivas.

Comunicación con públicos financieros

La globalización ha convertido a las relaciones con públicos financieros en comunicaciones eminentemente estratégicas en el desarrollo de las instituciones. Además, es indispensable considerar como naturalmente delicadas las acciones comunicativas con los públicos financieros. Si los efectos de las acciones comunicativas son negativos, el resultado simplemente podría ser catastrófico para la institución. Así de sencillo, así de grave.

La confianza es la premisa fundamental de las comunicaciones institucionales estratégicas con públicos financieros. Lo anterior, simplemente, confirma la pertinencia de reconocer a las comunicaciones con públicos financieros como una de las formas básicas de comunicación de las instituciones contemporáneas.

En algunas naciones, las leyes obligan a que determinadas instituciones publiquen con cierta periodicidad sus estados financieros. La Internet es uno de los medios idóneos para cumplir con los requisitos que establece la ley. Sin embargo, es necesario tener presente que determinados públicos financieros -los accionistas por ejemplo-, demandan información que de ninguna manera será pertinente publicar en ella.

Además de los recursos informativos que resultan indispensables de compartir con los públicos financieros, -el libro

anual de resultados, por ejemplo- hoy, es indispensable emplear eficientemente el sistema nervioso digital para cumplir los objetivos de comunicación institucional productiva que se desea establecer con los públicos financieros.

El desarrollo de un sistema de Extranet destinado a fincar las bases de una comunicación productiva con los públicos financieros, por ejemplo, permitiría abrir un efectivo canal de comunicación para atender en cualquier instante sus necesidades de información.

Para el desarrollo de programas de comunicación institucionales hacia los públicos financieros a través del sistema nervioso digital, también es recomendable diseñar útiles matrices destinadas a la planeación, ejecución y evaluación de las acciones comunicativas a realizar a través del sistema nervioso digital.

Los objetivos específicos también derivarán de los objetivos generales que la institución ha definido para el desarrollo de sus comunicaciones institucionales estratégicas a través del sistema nervioso digital. Se transitaría de la comunicación lineal -fase de exhibición-, a la comunicación dinámica -fase de integración-, para finalmente acceder, en la fase de extensión, a un efectivo clima de comunicaciones productivas con los públicos financieros.

Comunicación organizacional digital

La incorporación de avanzadas tecnologías de información, en todo tipo de instituciones, representa el mejor argumento para afirmar la pertinencia de considerar a las comunicaciones digitales como una de las *“formas fundamentales de comunicación”* para las instituciones contemporáneas.

En cualquier oficina es posible advertir la presencia de computadoras, las que se han convertido en una indispensable herramienta de trabajo de algunas instituciones; imaginativas formas

de colaboración y trabajo a distancia representan ya una práctica cotidiana. Cada año es posible advertir la sensible disminución del número de computadoras que operan como terminales tontas, incrementándose el número de las que se encuentran enlazadas a alguna red. Además, cada año las instituciones realizan considerables inversiones para extender las posibilidades de los sistemas nerviosos digitales. La incorporación de avanzadas tecnologías de información en las instituciones responde a la necesidad de elevar los niveles de eficiencia institucional.

Podrán registrar la sensible desaceleración de los efectos de la macroeconomía, como hoy ocurre en algunas naciones de América Latina, pero definitivamente reemprenderán el camino.

Además de las unidades de comunicación de dirección, comunicación de marketing, comunicación organizativa y comunicaciones con públicos financieros, el efectivo desarrollo de las comunicaciones institucionales justifica la pertinencia de incorporar una unidad dedicada al desarrollo de las comunicaciones digitales productivas. Las comunicaciones digitales definitivamente admiten ser consideradas como “forma básica de comunicación”.

Evidentemente, la unidad de comunicaciones digitales deberá realizar aquellas funciones de vigilancia del entorno, correlación de elementos y transmisión del legado cultural que resulten pertinentes para el desarrollo integral de las comunicaciones productivas de la institución.

La vigilancia del entorno, por ejemplo, impone la necesidad de realizar un permanente monitoreo del ciberespacio. Es indispensable analizar el desarrollo de los sitios Web de los posibles competidores, identificar novedosas formas de servicio al cliente, advertir posibles riesgos, reparar en la pertinencia de incorporar novedosas herramientas de comunicación e inferir nuevas e imaginativas aplicaciones comunicativas en las herramientas existentes.

La unidad de comunicaciones digitales no solo debe intervenir en el diseño, desarrollo y evaluación de las acciones comunicativas que la institución emprenda a través de su sistema nervioso digital para superar el pragmatismo de sus comunicaciones lineales y aspirar a acceder a la eficiencia de la comunicación productiva. Las actividades que debe realizar tampoco deberán restringirse al ciberespacio, aunque la responsabilidad de establecer un clima de comunicaciones productivas con las ciber-audiencias meta, efectivamente sea parte de sus actividades.

La principal contribución que podría reportar el eficiente desempeño de la unidad de comunicaciones digitales a la dinámica integral de la institución, impone la necesidad de considerar objetivos que definitivamente desbordan el estricto ámbito del ciberespacio. La unidad de comunicaciones digitales deberá aportar relevantes contribuciones al desarrollo integral del humanismo digital de las instituciones. Ese debe ser el principal reto.

Humanismo digital.

A pesar del desarrollo de interfases cada vez más amigables e inteligentes, la comunicación entre las personas y las computadoras sigue resultando complicada para la mayoría de los mortales, en ocasiones inclusive resulta difícil hasta para los expertos.

En el libro *The Unfinished Revolution*, *Michael Dertouzos*, director del Laboratory for Computer Science del MIT, refiere una simpática anécdota relativa a la configuración de determinado software que incorporaba alguna aplicación para la Web. Además del propio *Dertouzos*, entre los afamadísimos investigadores que infructuosamente dedicaron una considerable cantidad de horas para intentar resolver el problema de configuración, figuraba el mismísimo *Tim Berners-Lee*, inventor de la Web y director del World Wide Web Consortium (W3C), el cual precisamente reside en el Laboratory for Computer Science del MIT.

Para lograr que las considerables inversiones que realizan las instituciones con el propósito de incorporar las más avanzadas tecnologías puedan contribuir a elevar los niveles de eficiencia institucional, es indispensable reparar en las necesidades de las personas que usarán tales tecnologías. Parece obvio, pero sin embargo, la adaptación cultural de las instituciones al entorno resultante de la incorporación de cada nueva tecnología, sigue siendo un proceso crítico en la mayoría de ellas.

Si la introducción de avanzadas tecnologías es abrupta, el negativo impacto cultural que podría producir su violenta introducción podría desalentar a los posibles usuarios. El tiempo destinado a la adaptación del nuevo entorno ecológico, que introducen las nuevas tecnologías en las instituciones, suele representar costos innecesarios en tiempo, dinero y energía humana que no deben desperdiciarse. Tales procesos podrían resultar más sencillos, si oportunamente se toman en consideración los aspectos humanos y culturales que involucra todo proceso de adaptación.

La capacidad para asimilar incertidumbre -la incorporación de cada nueva tecnología genera incertidumbre en el sistema institucional- varía hasta en organizaciones de un mismo sector y de una misma localidad. La capacitación remedial no representa una efectiva solución a los problemas que suelen derivarse de la violenta introducción de avanzadas tecnologías en las instituciones. Los ingenieros en sistemas computacionales y los profesionales de la informática -afirma el propio Dertouzos-, suelen minimizar la gravedad del impacto cultural que produce la introducción de cada nueva tecnología en las instituciones.

Michael Dertouzos propone al Human-centric computing como una emergente disciplina híbrida, que se ubica en la intersección que vincula a la informática con las humanidades, la cual, a través de su desarrollo, deberá aportar soluciones pertinentes para amortizar los negativos efectos que suelen derivarse de la introducción de las nuevas tecnologías de información en las

instituciones y por supuesto, también en las sociedades. El humanismo computacional parte de la siguiente premisa: *"Information technology should help people do more by doing less"* (Dertouzos: 2001, 6).

La unidad de comunicaciones digitales institucionales podría convertirse en la instancia idónea para realizar útiles contribuciones al desarrollo del humanismo digital institucional. El principal reto de la unidad de comunicaciones digitales radica en aportar el razonamiento humanista, eminentemente comunicativo, capaz de facilitar la implantación de cualquier nueva tecnología en las instituciones. Superar las inercias institucionales de ninguna manera será una tarea sencilla:

"Since there are many information activities at most organizations, there is a fertile ground. Going against you, however, will be people's resistance to reaching agreement across departments on what should be automated and the conventions to be used. Overcoming that will require age-old managing skills rather than new technologies" (Dertouzos: 2001, 66).

Más allá de la natural especulación que, afortunadamente, ya es posible advertir sobre algunos temas relacionados con las comunicaciones mediadas por computadoras en los recintos de algunas de las escuelas y facultades en América Latina, en las cuales se imparten la licenciatura o programas de postgrado en comunicación, es indispensable realizar profundas reformas en los programas de estudios, reparando en la pertinencia de contribuir a formar a los calificados comunicadores digitales que hoy demandan las instituciones.

"The question was sharp, the tone accusatory: Won't the Internet and all these computer technologies eliminate our jobs? The well-known politician furrowed his brow pensively and said smoothly: No doubt, some old jobs will be eliminated, but new jobs will be created faster, ensuring increased employment. This is the way to the future" (Dertouzos: 2001, 68).

Resulta lamentable advertir cuántos de los egresados (as) de las escuelas y facultades de comunicación se encuentran desempleados (as) o subempleados (as), realizando actividades que, definitivamente, se apartan del ejercicio profesional de la comunicación, inclusive dedicados a la venta de enciclopedias - finalmente son obreros de la cultura-.

Este trabajo, como académicos e investigadores de la comunicación, es proporcionarles la mejor preparación para que ellos puedan encontrar trabajo, realizándose plenamente como profesionales de la comunicación. Es tiempo de ser más humildes y reconocer que el aprendizaje es dialéctica pura y que los cambios son tan necesarios como inevitables. Se debe aprender a cambiar. No hay nada más práctico que una buena teoría.

La mejor conclusión posible se encuentra en las juiciosas palabras de *Abraham Nosnik*:

“Lo productivo en comunicación va más allá de fuentes egoístas y de emisores y receptores estratégicos que buscan influirse de forma efectiva a base de objetivos diversos (...) En la productividad, la responsabilidad es tripartita: el proveedor (emisor) busca producir información con los requerimientos de calidad acordados con su usuario; el usuario, por su lado, está obligado a retroalimentar a su proveedor de forma tal que le ayude a mejorar su capacidad comunicativa. Todas las partes deben asumir su responsabilidad individual ante el sistema que integran para que la mejora colectiva dé como resultado beneficios en términos de los objetivos comunes que se pretenden. Es decir, en este tercer nivel de comunicación se busca que la información contribuya a la productividad de todo el sistema y de cada una de sus partes.”

Bibliografía

- *Althusser, Louis. (1982):* La filosofía como arma de la revolución. *México, Cuadernos Pasado y Presente.*
- *Amor, Daniel (2002):* The e-business (r) evolution. *New Jersey, Prentice Hall.*
- *Bell, Daniel (1991):* El advenimiento de la sociedad postindustrial. *Madrid, Alianza.*
- *Bickerton, Pauline et al (2000):* Ciber-estrategia. *México, Prentice Hall.*
- *Bishop, Bill (2000):* Marketing estratégico para la era digital. *México, CECSA.*
- *Campell, Andrew y Goold, Michael (1999):* The collaborative enterprise. *Massachusetts, Perseus Books.*
- *Cassidy, John (2002):* dot.com. The greatest story ever sold. *New York, Harper Collins Publishers.*
- *Cohan, Peter (2001):* e-Stocks. Finding the hidden blue chips among the Internet impostors. *New York, HarperCollins Publishers.*
- *Davidson, Alistar (1997):* Riding the tiger. *New York, Harper Business.*
- *Dertouzos, Michael (2001):* The unfinished revolution. Human-Centered Computers and what they can do for us. *New York, Harper Collins Publishers.*
- *Drucker, Peter (1990):* Las nuevas realidades. *Colombia, Norma.*
- *Drucker, Peter (1994):* La sociedad poscapitalista. *Colombia, Norma.*
- *Fradette, Michael y Michaud, Steve (1998):* The power of Corporate kinetics. Create the self-adapting, self-renewing. Instant-action enterprise. *USA, Simon & Schuster.*
- *Garr, Doug (1999):* IBM Redux. Lou Gerstner & the business turnaround of the decade. *New York, HarperCollins Publishers.*

- *Gates, Bill (1995):* Camino al futuro. *México, McGraw-Hill 2000:* Business @ the speed of thought. Using a digital nervous system. *USA, Warner Books.*
- *Ghoshal, Samantra y Barlett, Christopher (1/997):* The individualized corporation. *USA, Harper Business.*
- *Giddens, Anthony (1991):* The consequences of Modernity. *Stanford, Stanford University.*
- *Habermas, Jürgen (1993):* Ciencia y técnica como "ideología". *México, REI.*
- *Hepworth, Mark (1990):* Geography of the information economy. *New York, The Guilford Press.*
- *Holtz, Herman (1998):* The consultant's guide to getting business on the Internet. *USA, John Wiley & Sons.*
- *Horn, Stacy (1998):* Cyberville. *New York, Warner Books.*
- *Islas, Octavio y Gutiérrez, Fernando (2000):* Internet el medio inteligente. *México, CECSA. (2002):* Explorando el ciber-periodismo Iberoamericano. *México, CECSA.*
- *(2002):* com probado. *México, CECSA.*
- *Johnson, Steven (1997):* How new technology transforms the way we create and communicate. *USA, Harper Books.*
- *Lucas, Henry (1996):* The T-Form Organization. Using technology to design organizations for the 21st Century. *San Francisco, Jossey-Bass Publishers.*
- *Martín Barbero, Jesús (1987)* De los medios a las mediaciones, *Barcelona, Editorial Gustavo Gili.*
- *McLuhan, Marshall (1977):* La comprensión de los medios como extensiones del hombre. *México, Diana.*
- *Mitnick, Kevin y Simon, William (2002):* The art of deception. Controlling the Human Element of Security. *USA, Wiley Publishing.*
- *Mosco, Vincent, Wako, Janet (1988):* The political economy of information. *USA. The University of Wisconsin Press.*

- *Muirhead, Brian y Simon, William (1999):* High velocity leadership. *New York, Harper Business.*
- *Naisbitt, John (1990):* Megatendencias 2000. *Colombia, Norma.*
- *Negroponte, Nicholas (1996):* Ser Digital. *México, Océano.*
- *Nicol, Eduardo (1977):* Metafísica de la expresión. *México, Fondo de Cultura Económica.*
- *Nosnik, Abraham (1991):* El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico. *México, Trillas.*
- *Osborne, Davis y Gaebler (1992):* Reinventing Government. *USA, Adison Wesley.*
- *Papows, Jeff (1998):* Enterprise.com Market leadership in the information age. Massachusetts, Perseus Books.
- *Postman, N. (1992):* Technopoly. The surrender of culture to technology. *USA, Vintange Books.*
- *Rosecrance, Richard (1999):* The rise of the Virtual State. Wealth and power in the coming century. *USA, Basic Books.*
- *Sampson, Anthony (1995):* Company man. The rise and fall of corporate life. *USA, Times Business.*
- *Segil, Lorraine (1996):* Intelligent Business Alliances. How to profit using today's most important strategic tool. *USA, Times Business.*
- *Seybold, Patricia (1998):* Customers.com How to create a profitable business strategy for the Internet and beyond. *New York, Crown Business.*
- *Stephen Talbott (1995):* The future does not compute. Transcending the machines in our mist. *Sepastopol, California, O'Reilly & Associates.*
- *Straubhaar, Joseph & Larose, Robert (1996):* Communications media in the Information Society. *USA, Wadsworth Publishing Co.*
- *Tomsen, Mai-lan (2000):* Contenidos Web. Estrategias para comercio electrónico y creación de contenidos. *Madrid, Prentice Hall.*

- *Turkle Sherry (1998): La vida en pantalla. La construcción de la identidad en la era de Internet. Madrid, Taurus.*
- *Van Riel, Cees (1997): Comunicación Corporativa. Madrid, Prentice Hall.*
- *Werbach, Adam (1997): Act now, apologize later. USA, Cliff Street Books.*