

# Chasqui

Revista Latinoamericana  
de Comunicación

No. 64 - DICIEMBRE 1998

**Director**

Asdrúbal de la Torre

**Editor**

Fernando Checa Montúfar

**Consejo Editorial**

Jorge Mantilla Jarrín

Fernando Checa Montúfar

Lucía Lemos

Nelson Dávila Villagómez

**Consejo de Administración de  
CIESPAL**

Presidente, Víctor Hugo Olalla,  
Universidad Central del Ecuador.

Wladimiro Alvarez Grau,  
Ministro de Educación y Cultura

Paulina García de Larrea,  
Min. Relaciones Exteriores.

Juan Centurión, Universidad de  
Guayaquil.

Carlos María Ocampos, OEA  
Consuelo Feraud, UNESCO.

Luis Espinoza, FENAPE.

Héctor Espín, UNP.

Lenin Andrade, AER.

**Asistente de Edición**

Martha Rodríguez

**Corrección de Estilo**

Manuel Mesa

Magdalena Zambrano

**Portada y contraportada**

Rubén Vásquez

**Impreso**

Editorial QUIPUS - CIESPAL

Chasqui es una publicación de CIESPAL.

Apartado 17-01-584. Quito, Ecuador

Tel. 506 149, 544-624.

Fax (593-2) 502-487

E-mail: chasqui@ciespal.org.ec

<http://www.comunica.org/chasqui>

Registro M.I.T., S.P.I.027

ISSN 13901079

Los artículos firmados no expresan necesariamente la opinión de CIESPAL o de la redacción de Chasqui. Se permite su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se envíen dos ejemplares a Chasqui.

## NOTA A LOS LECTORES

**E**l e-mail cayó con el peso enorme de la ausencia que anunciaba: "Mi padre, Mario Kaplún -nos escribía su hijo Gabriel- murió el 10 de noviembre pasado. Estos han sido, entonces, días de despedida, con dolor y tristeza, pero también con serenidad y ternura. Por una vida bien vivida, en la que nos dio mucho a muchos... 'Tu viejo vive viajando', me decían a veces. Me gusta pensar que ahora sigue viajando y, de ese modo, viviendo entre nosotros" -concluía Gabriel. Sí, viajero incansable, no solo en el sentido físico del magnífico espacio de Nuestra América y otros lares, que enriqueció con su presencia, sino también en el sentido existencial, más trascendente, que le permitió recorrer el corazón, el sueño y las mentes de miles de alumnos que le hacen el homenaje cotidiano, el mejor, con su práctica de una comunicación democrática. Su corpórea ausencia no hace más que acrecer su entrañable presencia a través de su obra viva, abierta, con múltiples ecos.

Han sido cerca de 60 años de prolífica actividad y compromiso con la "educación comunicativa" -como le gustaba llamar a lo que hizo- y con la utopía de una sociedad más humana, más fraterna, más justa. Desde sus 17 años, cuando empezó a preocuparse por una radio creativa, educativa y verdaderamente democrática; hasta sus últimos días cuando su lucidez y experiencia relativizaron la supuesta panacea en que muchos han convertido al ciberespacio: "¿acaso -se preguntaba- no estamos tecnológicamente hipercomunicados, pero socialmente aislados?". Sin embargo, se reconoció apenas como "un aprendiz de comunicador" -humildad consonante con su sabiduría- y lo demostró en cada acto de su vida. Su praxis educomunicativa en varios ámbitos y con diversos grupos: las organizaciones populares de la Patria Grande o las aulas universitarias; CIESPAL (que honró muchas veces y donde publicó las primeras ediciones de tres de sus libros) o los estudios de varias radios y de la TV uruguaya... Por donde anduvo dejó la huella de esa relación dialéctica, de ese dar y recibir, enseñar y aprender, siempre en comunión.

Con **Mario Kaplún, un homenaje**, Chasqui comparte trabajos en torno a su palabra y pensamiento. Primero, su texto último e inédito en el cual ratifica lo de la "educación comunicativa", y sostiene que la conformación del "ciberespacio educativo" implica un espectacular avance; pero, desde una racionalidad pedagógica, se pregunta, ¿lo será también?, ¿se establece una verdadera comunicación?, y responde que las nuevas tecnologías son válidas siempre y cuando vayan más allá de la relación hombre-máquina y permitan una construcción común del conocimiento.

Segundo, una semblanza del Maestro escrita por su hijo Gabriel desde el corazón de una relación filial, de alumno y amigo. Semblanza aderazada para el regodeo con algunas anécdotas cálidas y sustanciosas, extraídas de su conversatorio en el I Festival de Radiosapasionados y Televisonarios realizado en CIESPAL, en noviembre de 1995. Por último, diez consejos entresacados de sus libros y seleccionados por José Ignacio López Vigil.

Al dedicar esta edición al Maestro queremos y creemos que el mejor homenaje que le podemos rendir es continuar su obra, no repitiéndola sino recreándola, en el marco de la utopía que guió su vida y su quehacer: "Definir qué entendemos por comunicación -dijo- equivale a decir en qué clase de sociedad queremos vivir... Comunicación es una calle ancha y abierta que amo transitar. Se cruza con compromiso y hace esquina con comunidad". Gracias Maestro por todo. Hasta siempre.

  
Fernando Checa Montúfar  
Editor

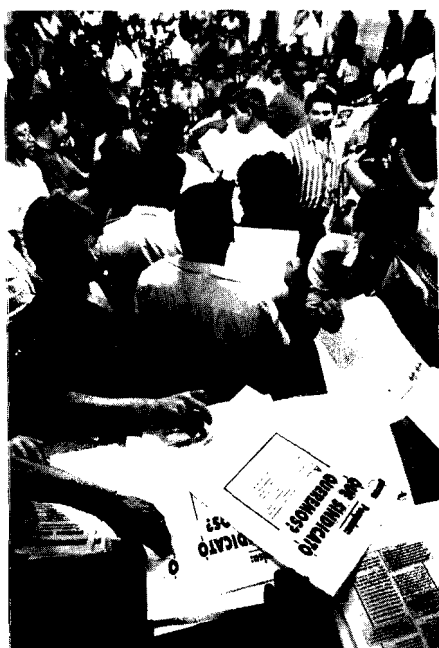
## MARIO KAPLUN, UN HOMENAJE



**A**unque se autodefinió como “aprendiz de comunicador”, no hay duda alguna que es y será el Maestro de los radioapasionados y educomunicadores de Iberoamérica. Esta edición se la dedicamos como un modesto homenaje al hombre y su obra.

- 4 Procesos educativos y canales de comunicación  
Mario Kaplún
- 9 Mario Kaplún, El viajero  
Gabriel Kaplún
- 15 Diez consejos de Mario Kaplún  
José Ignacio López Vigil

## DERECHOS HUMANOS Y COMUNICACION



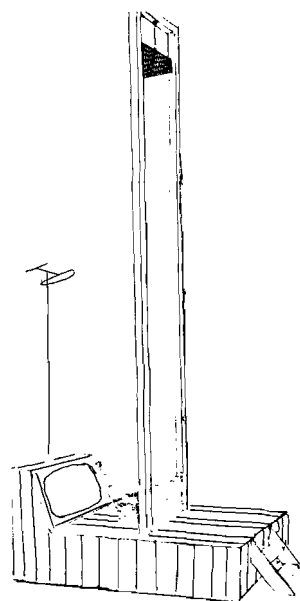
**A** propósito de los 50 años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, presentamos análisis y propuestas desde la perspectiva de la comunicación, que también es un derecho, y muy importante.

- 18 Un malestar invisible: derechos humanos y comunicación  
Rossana Reguillo

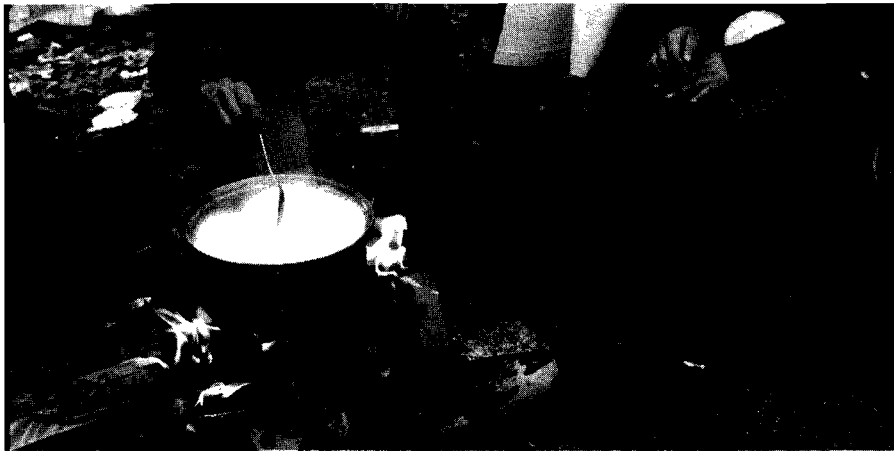
- 24 Comunicadores y derechos humanos: ¿de malos amigos a ángeles guardianes?  
Luis Ramiro Beltrán S.
- 29 Iniciativas ciudadanas por el derecho a la comunicación  
Osvaldo León
- 33 Ghetto cybernético amenaza a los derechos humanos  
Alain Modoux

## LA “MASSMEDIACION” DE LA SOCIEDAD

**S**in duda alguna, los medios ocupan un lugar privilegiado en la sociedad contemporánea, hecho que exige reflexiones profundas y propuestas creativas para evitar peligrosas concentraciones de poder.



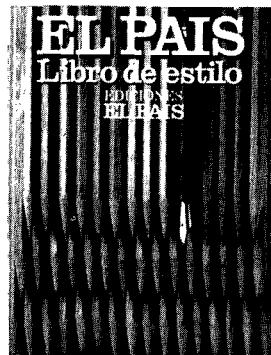
- 36 La socialidad de la comunicación  
Irey Gómez,  
Luis Alarcón,



- 38 Medios masivos y movimientos sociales  
*Francisco de Jesús Aceves*
- 42 Grupos minoritarios y medios de comunicación  
*María Elena Hernández, Sergio René de Dios*
- 46 La comunicación computarizada y su impacto en las organizaciones  
*Federico Varona Madrid*
- 51 Opinión pública, medios y ciudadanía  
*Rosa María Alfaro*
- 55 Un dilema cultural de fin de siglo  
*Kintto Lucas*

### CONTRAPUNTO

- 58 Manuales de estilo: entre la utilidad y el anacronismo  
*José Luis García*
- 62 Manuales de estilo: ¿Y en qué quedamos?  
*Hernán Rodríguez Castelo*



### APUNTES

- 65 Humor y periodismo científico  
*Manuel Calvo Hernando*
- 68 América Latina: hacia la reforma de la TV Pública  
*Valerio Fuenzalida*
- 73 Violencia y medios de comunicación  
*Luis Fernando Vélez*
- 78 Las Radios Universitarias en México  
*Irving Berlín Villafaña*
- 83 Globalización e interculturalidad  
*Enrique Ipiña Melgar*

### 86 NOTICIAS

### 87 ACTIVIDADES DE CIESPAL

### RESEÑAS

- 89 Libros sobre la radiodifusión iberoamericana  
*Daniel E. Jones*



### PORTADA Y CONTRAPORTADA

RUBEN VASQUEZ

“Vendrá la muerte y no tendrá sus ojos”

Tinta. 45 x 60. 1985.

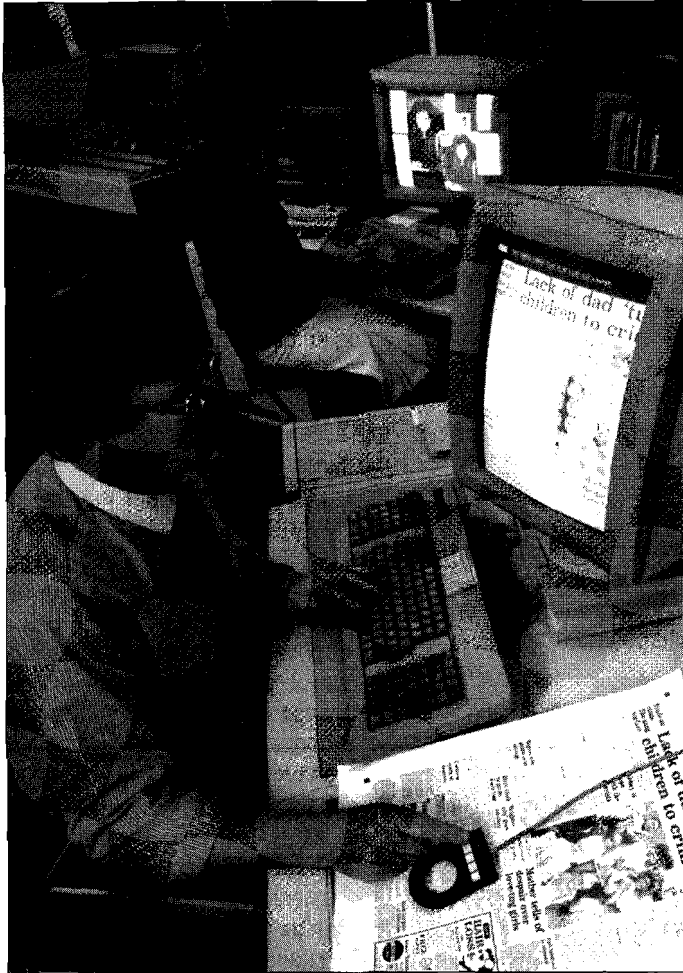
Sin título.

Tinta. 45 x 60. 1988.



- Eric Kaplún: un mensaje
- Brecht: humanos y comunicación
- “massmediación” de la sociedad

# La comunicación computarizada y su impacto en las organizaciones



*La introducción de nuevas tecnologías siempre ha producido cambios radicales en el estilo de vida de la humanidad y en las formas de comunicación. Esto es precisamente lo que está pasando en las organizaciones con la introducción de la computadora. El propósito de este artículo es analizar el impacto que la comunicación computarizada tiene en las organizaciones y sus implicaciones en la realidad latinoamericana. Para ello, primero se describe este impacto desde una perspectiva empírica. Segundo, se examinan algunos de los problemas que plantea la nueva tecnología de la comunicación en la realidad latinoamericana. Y, finalmente, se termina formulando algunas conclusiones generales sobre la comunicación computarizada en las organizaciones.*

**L**a introducción de nuevas tecnologías siempre ha producido cambios radicales en el estilo de vida de la humanidad y en las formas de comunicación. Como dijo McLuhan (1964) si bien es cierto que el hombre da forma a sus herramientas, estas le dan forma a él. Es evidente que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser (la cultura) y la manera de comunicarse de nuestras organizaciones. Se trata de un

nuevo tipo de organización donde el valor de la comunicación tiene que ver más con comunidad que con información. La nueva tecnología tiene que contribuir a la creación de una comunidad más democrática, más globalizada, más armoniosa (más colaborativa y menos competitiva), más eficiente, y más comunicativa.

Varias investigaciones han encontrado tres tipos de impacto, tanto positivos como negativos, que la nueva tecnología de la comunicación ha tenido en las organizaciones.

## **1. En la realización del trabajo**

El uso del procesador de palabras, el fax, el correo electrónico y el boletín electrónico han permitido incrementar la eficiencia (cantidad) y la calidad del producto en la composición y transmisión de cartas, memorandos y otros tipos de documentos (Rice y Case, 1983). El personal

**FEDERICO VARONA MADRID**, guatemalteco. Doctor en Estudios de la Comunicación, profesor asociado en el Communications Studies Department, San José State University, California  
E-mail: fvarona@email.sjsu.edu

de una organización puede ser más eficiente en la realización de su trabajo, pues puede hacer más en menos tiempo y de una manera más entretenida. Steinfeld (1992) encontró que la puntualidad y la precisión de la información mejoraron, así como la coordinación general de tareas.

Latamore (1988) indica que la gente puede trabajar en grupos de una manera más eficiente. Sin duda, la diseminación de información ha sido uno de los cambios más importantes producidos por la computadora a través del correo electrónico y del fax. Otros efectos del correo electrónico en la comunicación organizacional han sido la reducción de la formalidad, y la facilitación del envío de mensajes entre los cuadros de mando y los empleados. El hecho de que el correo electrónico permite la transmisión instantánea de mensajes, sin tener la necesidad de establecer contacto directo con la otra persona (Comunicación Asíncrona), ha facilitado también el intercambio de mensajes y la flexibilidad de la comunicación. También se ha encontrado que la comunicación computarizada fomenta y facilita la creatividad en la realización del trabajo y reduce el nivel de incertidumbre con respecto a la información que se necesita para realizar las tareas.

En general, la tecnología de la información y las telecomunicaciones están ayudando a las organizaciones a superar problemas de coordinación y control, y a reestructurar las relaciones dentro de la organización. Los objetivos son eficiencia (óptimo uso de recursos y aceleración de los procesos), efectividad (óptimo alcance de los objetivos y reducción del exceso de información), e innovación (logro de nuevos y más atractivos objetivos y mercados mediante el mejoramiento de los productos y servicios).

## 2. En los modos de interacción entre las personas

Según Parks y Floyd (1996) dos corrientes opuestas han dominado el debate popular y académico con respecto al impacto de la comunicación computarizada en los modos de interacción entre las personas, en una organización. De un lado están los que ven la comunicación mediada por la computadora como superficial, impersonal y a veces hostil. Los proponentes de esta corriente afirman que en el espacio cibernético solo puede

crearse la ilusión de una comunidad. Del otro lado están los que afirman que la comunicación por la computadora permite que las relaciones interpersonales superen las barreras físicas y que se creen así oportunidades para nuevas y genuinas relaciones personales y comunidades. La mayoría de la investigación que se realizó en un principio sobre la comunicación por la computadora consistió en estudios de laboratorio, donde se comparaban grupos que se comunicaban por medio de la computadora con grupos que lo hacían directamente (cara a cara). Los resultados de esta línea de investigación, en general, enfatizaron las desventajas sociales de la comunicación por computadora, con la implicación de que relaciones personales positivas y profundas ocurrirán muy infrecuentemente en este tipo de comunicación.

La investigación más reciente, sin embargo, cuestiona algunos de los planteamientos de la anterior investigación; por ejemplo, el énfasis en los aspectos de la presencia física, como elementos necesarios para el desarrollo de una relación y de una comunicación efectiva. De hecho, la investigación realizada por Parks y Floyd (1996), en el contexto de la comunicación por la Internet, demuestra que las relaciones personales ocurren con frecuencia y evolucionan naturalmente como resultado del tiempo y de la experiencia en este tipo de comunicación. Estos resultados, sostienen sus autores, cuestionan los resultados de los estudios realizados anteriormente e indican claramente que existe la necesidad de una nueva línea de investigación que estudie la comunicación en los nuevos espacios en los que la gente se encuentra gracias a la nueva tecnología. El espacio cibernético es sin duda uno de ellos.

Entre los aspectos negativos, según la investigación realizada principalmente en los Estados Unidos, destacamos los siguientes. Meisner (1980) afirma que las discusiones grupales electrónicas y conferencias electrónicas a distancia reducen el número de reuniones cara a cara. Gratz y Salem (1984) expresan su preocupación porque la comunicación "ser humano-máquina" está reduciendo la oportunidad de comunicación "ser humano-ser humano", dado que la interacción humana directa es un factor crítico en la formación y en la estabilidad de la identi-

dad personal y de las relaciones humanas.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) limitan nuestra capacidad para entender el significado de la información recibida, pues elimina el contexto global en el que ocurre la interacción que incluye todas las formas de comunicación no-verbal (paralenguaje, expresiones faciales, uso del espacio, gestos, miradas, apariencia física, etc.) y otras características del medio ambiente (Sproul y Kiesler, 1986). Una consecuencia que parece clara con respecto a la nueva tecnología es un aumento del sentido de alienamiento y aislamiento. Por su parte, Hiltz, Johnson, y Agle (1978) encontraron que la participación en la discusión es mayor en las conferencias electrónicas a distancia que cara a cara. Sin embargo, en las reuniones grupales electrónicas, la comunicación es menor por lo que se requiere más tiempo para poder llegar a tomar una decisión.

Según Clampitt (1991), algunos de los problemas más comunes son el exceso de información que incluye información innecesaria e información que es redundante. A veces, gerentes y supervisores piensan que el simple uso de más canales de comunicación significa mejor

**D**e un lado están los que ven la comunicación mediada por la computadora como superficial, impersonal y a veces hostil. Los proponentes de esta corriente afirman que en el espacio cibernético solo puede crearse la ilusión de una comunidad.

comunicación, lo cual no es necesariamente cierto. Garton y Wellman (1995) indican que la tendencia a evitar la comunicación directa (cara a cara) puede resultar en un serio problema en caso de situaciones personales y delicadas o ambiguas, donde la presencia física es necesaria para proporcionar inmediato *feedback*. La reducción en la comunicación computarizada de los elementos comunicativos no-verbales, que regulan la interacción humana en la comunicación directa, y la disminución de los símbolos de status social y organizacionales pueden fomentar desacuerdos y conflictos.

Otros estudios presentan un lado más positivo del correo electrónico. Puede ser un medio de comunicación mejor que la comunicación directa, en casos como cuando la gente experimenta ansiedad comunicativa, cuando tienen un bajo concepto de sí mismas (Hiltz y Turoff, 1978), y cuando son tímidas. La asincronicidad de su comunicación ofrece un ambiente más seguro que el que estas personas encuentran en la comunicación directa. Puede crear nuevas formas de comunicación y alterar algunas de las ya existentes: reducir el número de llamadas telefónicas, de memos, e incrementar la comunicación directa y escrita (Huber, 1990). Hace posible que la infor-

mación sea distribuida a lugares remotos de una manera rápida y eficiente. En algunas organizaciones, reduce la formalidad en la comunicación, facilita la relación entre gente que ya se conoce y permite la incorporación de otros que comparten los mismos intereses. Sus usuarios han generado maneras de suplir la ausencia de elementos no-verbales, usando representaciones visuales y combinación de caracteres escritos, tales como :-> para indicar una sonrisa. Ayuda, particularmente, a grupos tradicionalmente silenciosos (étnicos minoritarios, los subordinados, mujeres y los empleados con deficiencias físicas) para quienes la comunicación cara a cara puede ser intimidante en muchas situaciones. Finalmente, como dice Gates (1996), el correo electrónico contribuirá a que la comunicación en las organizaciones sea más democrática, al facilitar la comunicación entre empleados, supervisores y gerentes.

### 3. En la estructura tradicional del sistema de comunicación

La comunicación computarizada, especialmente el correo electrónico, ofrece modos para que los empleados trasciendan la jerarquía tradicional y la separación que existe entre los diferentes de-

partamentos, así como el cambio de ciertas normas y conductas organizacionales (Johnson, 1994). Por ejemplo, la posibilidad de que la comunicación desde arriba cambie, de ser directiva para ser una comunicación que proponga sugerencias y alternativas. Y en cuanto a la comunicación desde abajo es posible que cambie, de ser solamente informativa para incluir también sugerencias y peticiones.

Quizás el problema fundamental sea el del acceso democrático e igualitario. La nueva tecnología puede ser un arma de doble filo. Puede ser, por una parte, un factor decisivo en el proceso democratizador de una organización, al permitir mayores posibilidades de información y reducir el nivel de formalidad en las interacciones entre los diferentes niveles de mando en una organización. Pero, por otra, puede ocasionar una separación mayor entre los que tienen y los que no tienen acceso a ella.

Existen tres corrientes con respecto a este tipo de impacto de las NTIC (Daniels y Spiker, 1994). La centralista sostiene que facilitan la centralización y el control de la comunicación al permitir que los cuadros de mando tengan acceso directo e inmediato a toda la información que se necesita para la toma de decisión, limitando al máximo la delegación de funciones en los niveles inferiores de mando. La descentralista sostiene que promueven la descentralización y reduce el control sobre la comunicación, argumentando que los cuadros de mandos van a estar más dispuestos a delegar y permitir que la información circule libremente. La neutral sostiene que el factor determinante en su impacto en la comunicación organizacional no es la tecnología en sí misma, sino la filosofía de la gerencia y el medio ambiente en el que la organización opera. Roveda y Ciborra (1981) parecen confirmar que, efectivamente, el factor determinante de la centralización o descentralización de la estructura de la comunicación en una organización depende de la filosofía de la gerencia.

### Las NTIC y la realidad latinoamericana

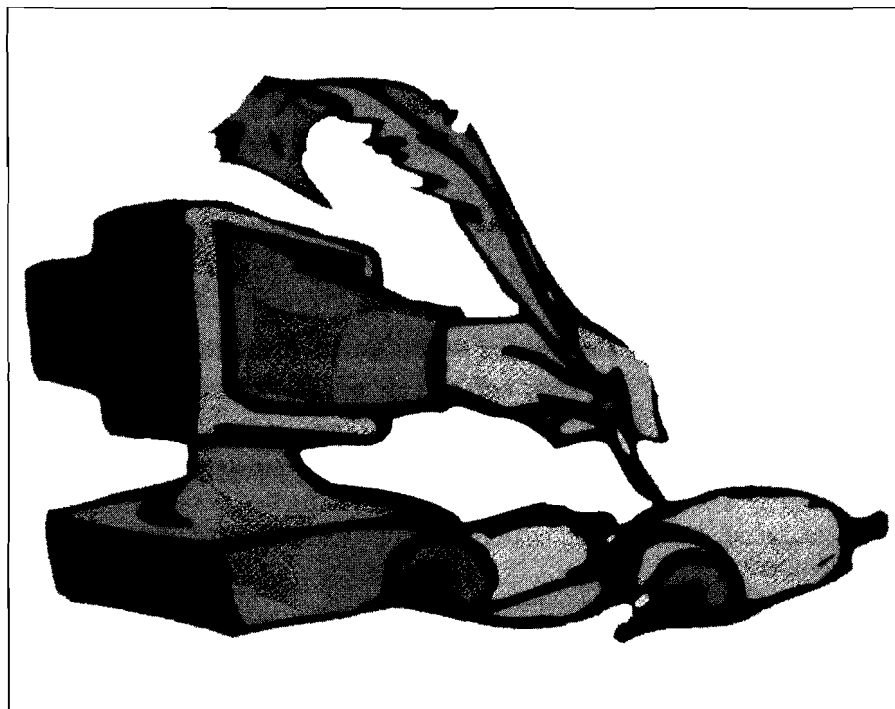
Primero que todo está el tema del acceso a las NTIC. Una de las realidades es que estas son caras y, por lo tanto, no todas las organizaciones van a poder gozar de los beneficios que traen consigo, especialmente las organizaciones pe-



Copyright 78, España

queñas y las que cuentan con escasos recursos. Consecuentemente, muchas organizaciones latinoamericanas se van a ver excluidas del acceso a la información y de la posibilidad de expresar su opinión para influir en la toma de decisiones que afectan su realidad social. Por otra parte, las organizaciones que no tengan la posibilidad de conectarse a la superautopista de la información se verán sumamente limitadas en sus posibilidades de competir en el mercado, nacional e internacional, en el que la información es la base de la producción y de la distribución, tanto de los bienes de servicio como de consumo.

Segundo, la producción y calidad de los mensajes. Sin las NTIC las tareas de producción de mensajes seguirán siendo tan tediosas y rudimentarias como en el pasado. Consecuentemente, las organizaciones que no tengan acceso a ellas seguirán marginadas de sus beneficios, en relación con la facilitación del trabajo, la producción y la posibilidad de ser más creativos. Por otra parte, uno de sus beneficios indiscutibles es la manera cómo influyen en la calidad y rapidez de las producciones comunicacionales. Las or-



**S**egún Lavin (1996), en enero de 1994, E. U. tenía 1.685.715 Computer Servers mientras que los países latinoamericanos tenían 7.392. Y en enero de 1995, E. U. tenía 3.372.551 con falta de información disponible sobre los países latinoamericanos. Las implicaciones culturales de esta realidad son impredecibles y no lucen muy prometedoras para América Latina.

ganizaciones que no cuenten con estas no podrán competir con la calidad de las producciones generadas con el uso y el empleo de las NTIC, limitando así el alcance y el impacto que puedan tener en sus receptores potenciales. Las NTIC están creando un receptor sumamente exigente, en cuanto a la calidad con que son presentados los mensajes que recibe, su tolerancia por producciones que carecen de calidad es mínima.

Tercero, la participación en la distribución de la información a través de Internet. La participación latinoamericana en la distribución de información es todavía mínima comparada con la de E. U. Los datos más recientes, sobre el número de Computer Servers o Centros de información por regiones en el mundo, es preocupante con respecto a la presencia y participación de los pueblos latinoamericanos en el proceso de la globalización de las comunicaciones. Según Lavin (1996), en enero de 1994, Estados Unidos tenía 1.685.715 Computer Servers, mientras que los países latinoamericanos tenían 7.392. Y en enero de 1995, Estados Unidos tenía 3.372.551 con falta de información disponible sobre los países latinoamericanos. Las implicaciones cul-

turales de esta realidad son hasta el momento impredecibles y ciertamente no lucen muy prometedoras para América Latina.

Cuarto, la globalización de las comunicaciones es una de las consecuencias inevitables de las NTIC. Sin embargo, este fenómeno se presenta como una realidad ambigua y cuestionable, no obstante el atractivo que a primera vista presenta. En la práctica sabemos que la globalización de las comunicaciones apunta hacia el acaparamiento, en muy pocas manos, de la mayoría de las redes de comunicación mundial. Esta realidad atenta contra el derecho de todos los pueblos a la participación democrática en el campo de la comunicación. La dominación actual de una cultura sobre las demás es evidente, como revelan las estadísticas presentadas anteriormente. Otro hecho que confirma esta dominación tiene que ver con los círculos de intercambio de mensajes o grupos de discusión que hoy circulan en la Internet. La casi totalidad de ellos usan el inglés como la lengua común, unos pocos usan el español.

#### Conclusiones generales

Entre las muchas conclusiones que

se podrían formular sobre el impacto de la comunicación computarizada en las organizaciones me permito resaltar las siguientes:

1. Permite más y mejor comunicación en las organizaciones. Sin embargo, no es la panacea universal para la solución de los problemas de comunicación en una organización. Tiene ventajas y desventajas, pues al mismo tiempo que satisface algunas necesidades humanas, puede también perjudicar a otras. Las organizaciones tienen que recordar que la computadora es solo una herramienta.
2. El acceso igualitario y democrático a ella debe ser considerado como un derecho fundamental de todos los empleados y como una obligación primordial de la gerencia en una organización.
3. El éxito de su uso en una organización depende más de la capacitación y del entrenamiento que los empleados reciban que de la tecnología en sí misma. Las organizaciones tienen que ofrecer a sus empleados el entrenamiento para un uso apropiado de todas las capacidades de la comunicación computarizada. La formulación de políticas que orienten y, en ciertos casos, regulen su uso parece

ser la mejor solución, no solo para evitar problemas de abuso, sino para fomentar el mejor uso de la misma.

4. Los miembros de la organización computarizada tendrán que desarrollar una mayor flexibilidad en su conducta comunicativa. Tendrán que aprender a establecer un equilibrio entre el tiempo que pasan frente a la computadora y el tiempo que emplean en sus interacciones interpersonales con los otros miembros de la organización.
5. América Latina necesita lanzar un programa de investigación sobre el impacto de la comunicación computarizada en las organizaciones, desde modelos teóricos autóctonos que incluyan las realidades culturales, económicas, políticas, tecnologías y sociales de sus pueblos. ●

#### REFERENCIAS

- CLAMPITT, P.G. (1991). *Communicating for Managerial Effectiveness*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- DANIELS, Tom D. y SPIKER, Barry K. (1994). *Perspectives on organizational communication*. 2nd. Ed. Dubuque, Iowa: WM. C.Brwon Publishers.
- GATES, B. with N. MYHRVOLD y P. RINEARSON, (1996). *The road ahead*. New York, N.Y.: Viking Pinguin.

GARTON, L., y WELLMAN, B. (1995). "Social impacts of electronic mail in organizations: A review of the research literature". In: B.R. Burleson (Ed.). *Communication Yearbook/18*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 434-453.

GRATZ, R. D., y SALEM, P. J. (1984). "Technology and the crisis of self". In: *Communication Quarterly*, 32, 98-103.

HILTZ, S. R., JOHNSON, K., y AGLE, G. (1978). *Replicating Bales problem' solving experiments on a computerized conferencing system*. Report 8. Newark, NJ: New Jersey Institute of Technology, Computerized Conferencing and Communication Center.

HILTZ, S. R., y TUROFF, M. (1978). *Network nation: Human communication via computer*. Reding, M.A. Addison-Wesley.

HUBER, G.P. (1990). "A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making". In: Fulk, J., and Steinfield, C. (Eds.), *Organizations and Communication Technology*. Newbury, CA: Sage Publications.

JOHNSON, C.B. (1994). "Information technologies in organizations". In: Pace, R.W., and Faules, D.F. *Organizational Communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 156-170.

JONES, S. J. (Ed.). (1995). *Cyber Society: Computer-mediated communication and community*. Thousand Oaks, CA: Sage.

LATAMORE, G. B. (1988). "Why everyone works smarter when they're connected". In: *Working Woman*; October.

LAVIN, D. (1996). "Europe strives for a first-class Internet." In: *The Wall Street Journal*, March 15.

MCLUHAN, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. New York.

MEISNER, N. B. (1980). "The information bus in the automated office". In: N. Naffah (Ed.), *Integrated office systems: Burotics*. Amsterdam: North Holland.

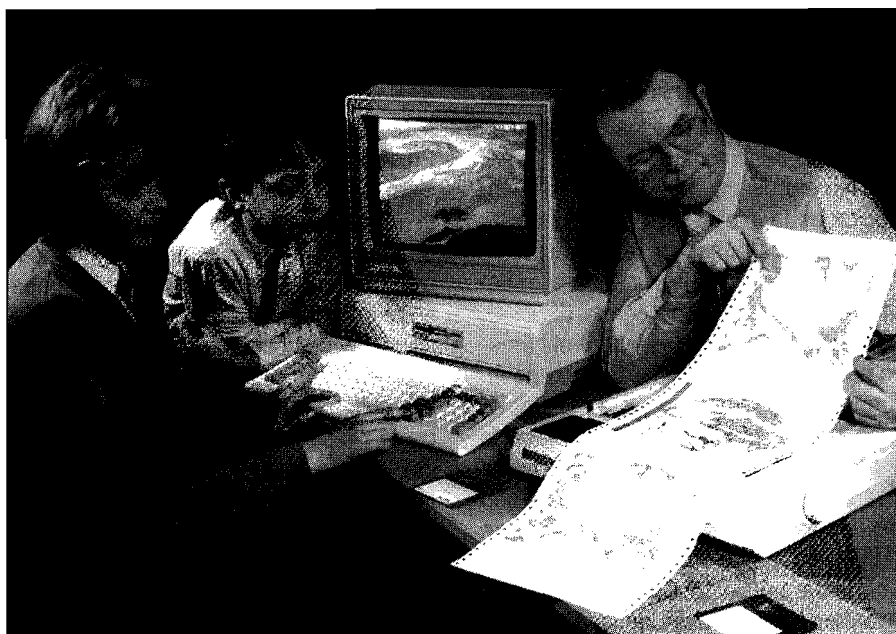
PARKS, M. R. y FLOYD, K. (1996). "Making Friends in Cyberspace". In: *Journal of Communication* 46(1), pp. 80-97.

RICE, R. E., y CASE, D. (1983). "Computer-based messaging in the university: A description of use and utility". In: *Journal of Communication*, 33, 131-152.

ROVEDA, C., y CIBBORA, C. (1981). "Impact of information technology on organizational structures". In: *Microelectronics, productivity and employment*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

SPROUL, L., y KIESLER, (1986). "Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication". In: *Management Science*, 32, 1492-1512.

STEINFELD C. W. (1992). "Computer-Mediated Communications in Organizational Settings. Emerging Conceptual Frameworks and Directions for Research". In: *Management Communication Quarterly*, 5, 3, 348-365.



El público es cada vez más exigente con respecto a la calidad de los mensajes. Sin las NTIC esa calidad es más difícil de lograrla.