

# **Las comunicaciones estratégicas y la expresividad institucional**

## **Por Octavio Islas Carmona y Fernando Gutiérrez Cortés <sup>1</sup>**

### **Palabras Clave**

Comunicación institucional estratégica, expresividad institucional, persuasión, crisis de la publicidad, investigación, Internet, comunicaciones digitales.

### **Síntesis**

En la primer parte del texto afirmamos que la publicitaria actualmente enfrenta una aguda crisis de credibilidad. Durante décadas, la expresividad institucional dependía de la persuasión publicitaria. Hoy la expresividad institucional es mucho más compleja, y de ninguna manera se agota en el esfuerzo publicitario.

En la segunda parte del texto aseveramos que la identidad representa el fundamento de la identidad institucional. La expresividad institucional debe revelar la identidad de la organización. La persuasión más efectiva es aquella que simplemente afirma la identidad institucional. La comunicación institucional estratégica comprende el conjunto de tácticas que responden al propósito de convertir a la imagen institucional en lógica extensión de la identidad institucional. Los programas de comunicación institucional estratégica admiten ser considerados como evolutivos.

En el tercer apartado señalamos que en los años recientes, las instituciones han realizado considerables inversiones para establecer la infraestructura idónea de sus sistemas digitales de comunicación. La oportuna incorporación y el inteligente empleo de las más avanzadas tecnologías de información incide decisivamente en la competitividad misma de las instituciones. La eficiente gestión de la comunicación institucional estratégica necesariamente hoy se extiende más allá de las “tres formas básicas de comunicación” que propone Cees Van Riel (1997): comunicación de dirección, comunicación de marketing y comunicación organizacional. Consideramos que es indispensable elevar al rango de “formas básicas de comunicación” a la comunicación institucional estratégica con públicos financieros, así como a las comunicaciones digitales. Hoy es indispensable emplear las avanzadas herramientas de comunicaciones de Internet y, en general, todas aquellas avanzadas tecnologías de información que sean consideradas como pertinentes, en cada una

de las “formas básicas de comunicación”, para garantizar el óptimo desarrollo de los programas de comunicación institucional estratégica.

Toda unidad de comunicación de dirección debe vigilar eficazmente el entorno, garantizar la efectiva correlación de los elementos que integran la institución, y promover la adecuada transmisión del legado cultural. El “sistema nervioso digital” (Gates: 2000), representa la plataforma idónea para el desarrollo de un amplio número de las comunicaciones institucionales en el entorno digital. Hoy un amplio número de instituciones dispone de sitios WWW en Internet. Sin embargo, ello no es suficiente para poder afirmar que tales instituciones efectivamente ya cuentan con avanzados “sistemas nerviosos digitales”. Para articular un auténtico “sistema nervioso digital” es indispensable desarrollar eficientes sistemas de información Internet, Intranet y Extranet. 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. A pesar de la proliferación de sitios WWW y del considerable número de instituciones que hoy emplean avanzadas tecnologías de información en el desarrollo de sus operaciones cotidianas, en realidad sólo un reducido número de instituciones han conseguido convertir a su “sistema nervioso digital” en un eficiente ambiente de desarrollo de comunicaciones institucionales productivas.

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 hoy perfectamente 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”. Las actividades que debe realizar la unidad de comunicaciones digitales no deben restringirse al ciberespacio, aunque la responsabilidad de establecer un clima de comunicaciones productivas con las ciberaudiencias meta efectivamente sea parte de sus actividades. La unidad de comunicaciones digitales deberá aportar relevantes contribuciones al desarrollo integral del “humanismo digital” de las instituciones. Ese debe ser el principal reto.

## 1 La persuasión publicitaria en crisis

“Cuando las ideas del pasado pierden su fuerza actual es precisamente cuando cobran nueva actualidad. Ya no sirven para el presente, y entonces les llega su momento crítico. La crítica nos permite recuperarlas en su brillo original; o sea, captar esas razones de su origen que la propia vigencia estuvo ocultando. Se hacen más presentes que antes, cuando el presente la sustituye con otras. Por eso aprendemos tanto de los griegos, y hemos de volver a ellos una y otra vez *ahora*, por razones de actualidad, haciendo historia cuando en verdad hacemos sistema” (Nicole, 1989: 12).

Durante décadas, la mayor parte del esfuerzo comunicativo que realizaban las empresas e instituciones para definir y desarrollar una positiva imagen frente a sus públicos externos básicamente dependía de la publicidad. En los años recientes, la publicidad desafortunadamente ha perdido credibilidad. El recurso de la exageración la ha desgastado. El desprestigio de la publicidad no es un fenómeno que simplemente se presenta en México. Tal como destaca Al Ries en su libro *The Fall of Advertising and the Rise of PR*,<sup>2</sup> el “**desencantamiento publicitario**” definitivamente admite ser considerado como un fenómeno generalizado.

Muchos publicistas se niegan a reconocer la crisis de credibilidad en la cual hoy se encuentra inmersa la publicidad, argumentando que las empresas siguen destinando millonarios presupuestos al desarrollo de sus esfuerzos publicitarios. Efectivamente las empresas siguen invirtiendo considerables sumas de dinero en publicidad. Sin embargo, es posible advertir que muchas empresas **ya no sólo invierten en publicidad para comunicarse con sus consumidores**. Además de invertir en publicidad, algunas instituciones y empresas también destinan abundantes recursos al desarrollo de sus programas de relaciones públicas, comunicación filantrópica, comunicaciones estratégicas con los públicos financieros, imagen pública, programas de comunicación institucional cuya finalidad es anticipar o enfrentar situaciones de crisis, actividades de cabildeo, estrategias de comunicación institucional a través del ciberespacio, etc. La razón es simple. Los directores de muchas instituciones han comprendido que **la expresividad institucional de ninguna manera se agota en el esfuerzo publicitario**.

La diversidad y complejidad de los servicios estratégicos de comunicación que hoy deben realizar las organizaciones para garantizar el adecuado desarrollo de su expresividad institucional, definitivamente desbordan las capacidades de las actuales agencias de publicidad. La expresividad institucional comprende todas las formas de representación así como cada una de las acciones comunicativas, conscientes o inconscientes de la organización, destinadas a establecer un sistema coherente de percepciones compartidas entre sus públicos, las cuales comprenden desde el logotipo hasta la manera de contestar el teléfono, y por supuesto la publicidad.

Muchos publicistas lo ignoran o quizá lo han olvidado, pero es posible identificar los fundamentos de la persuasión –fundamento último de la publicidad- en los primeros ensayos que Aristóteles dedicó al tema de la comunicación retórica. Para el más famoso de los discípulos de Platón, la persuasión se encuentra subordinada a la verdad y a la ética. Es necesario entonces recuperar los fundamentos de la acción persuasiva. De ello dependerá el porvenir mismo de la publicidad. De acuerdo con las tesis de Abraham Nosnik, es posible afirmar que el esfuerzo persuasivo que hoy prevalece en la comunicación publicitaria corresponde al plano de la “inteligencia lineal”:

“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”<sup>3</sup>

La publicidad podrá superar la crisis en la que se encuentra inmersa en la medida en que el esfuerzo comunicativo que realizan los publicistas efectivamente consiga trascender al plano de la “inteligencia productiva”. La persuasión no debe ser sinónimo de exageración, mentira o engaño.

## **2 La identidad como fundamento último de la expresividad institucional**

Para poder atender efectivamente los principales problemas de expresividad institucional es indispensable trascender el plano de las representaciones. Para ello es indispensable **costrar**

**consciencia de la identidad institucional.** Sólo así podremos estar en condiciones de responder satisfactoriamente a una pregunta fundamental y recurrente que acompaña el desarrollo mismo de todas las organizaciones: **¿quiénes somos?**. La expresividad institucional debe revelar la identidad de la organización. La persuasión más efectiva es aquella que simplemente afirma la identidad institucional. La identidad es profunda, intangible, invisible. La imagen es expresión y representación. La identidad representa el fundamento último de la expresividad institucional y la imagen debe ser extensión lógica de la identidad institucional..

Para poder desplegar con naturalidad la expresividad institucional es indispensable “conocerse a uno mismo”. La identidad de toda persona -como también la de toda institución- es única. Para distinguir algunos de los rasgos fundamentales y definitorios de la identidad de cualquier organización es necesario penetrar en su “intrahistoria”.<sup>4</sup> La identidad institucional no sólo es el resultado de la visión de los héroes institucionales, logros y grandes realizaciones. Las adversidades y los errores definitivamente también repercuten en el desarrollo de la identidad de cualquier persona, y por supuesto en la identidad de cualquier organización. En la “literatura heroica” de las organizaciones, por obvias razones se omite toda aquella información relativa a las experiencias adversas, traumáticas y desafortunadas que ha enfrentado toda institución en su desarrollo, las cuales admiten un sentido definitorio en su “intrahistoria”.

En condiciones de aparente normalidad, la pregunta **¿quiénes somos?** suele permanecer en suspenso. En cambio, cuando se presenta una crisis o cuando una organización enfrenta nuevas posibilidades de crecimiento, la pregunta inmediatamente irrumpe: **¿quiénes somos?**. La identidad institucional no es inmutable, por el contrario, la identidad de cualquier institución siempre se encuentra expuesta a ser alterada por cada nueva experiencia. La interrogante del ser institucional admite ser interpretada siempre desde una perspectiva histórica: **¿Quiénes somos ahora?**. Por tal motivo, los programas de comunicación institucional estratégica admiten ser considerados como evolutivos.

Después de haber identificado cuáles son los principales rasgos de la identidad de una institución, es indispensable proceder a evaluar el grado de coherencia que observan la identidad y la imagen institucional. Los extremos pueden conducir a una delicadísima “neurosis institucional”. El comportamiento de toda institución que persiga la absoluta congruencia entre su identidad e imagen podrá ser tan neurótico como el comportamiento de aquellas instituciones en la cuales la identidad y la imagen admitan una rotunda negación. El escenario óptimo supone equilibrio. Las contradicciones resultan inevitables e inclusive pueden contribuir a la dinámica misma de la expresividad de la organización. El margen de coherencia deseable en cada institución admitirá sensibles diferencias, dependiendo, principalmente, de factores culturales. Los tres escenarios posibles son:

- 1.- La identidad de la institución puede ser mejor que su imagen.
- 2.- La imagen de la institución puede ser mejor que su identidad.
- 3.- Relativa congruencia entre la identidad y la imagen institucional.

La comunicación institucional estratégica comprende el conjunto de tácticas que responden al propósito de convertir a la imagen institucional en lógica extensión de la identidad institucional. Para ubicar cuál es la situación inicial de una determinada institución, evidentemente es indispensable investigar. Toda estrategia comunicativa deberá partir de los resultados que arrojen las investigaciones pertinentes. Es indispensable conocer cómo la institución es percibida por cada uno de los públicos que inciden directa o indirectamente en la dinámica de sus operaciones cotidianas. Los públicos podrían ayudar, obstruir o ser indiferente a las metas institucionales. No basta advertir el tipo de roles o comportamientos que los públicos podrían observar. Es indispensable diseñar las estrategias de comunicación institucional pertinentes para minimizar posibles riesgos y conseguir el mayor consenso u aprobación posible. Es indispensable tener muy presente que no todos los públicos son visibles. Algunos públicos permanecen agazapados e irrumpen hasta constituirse como auténticos “grupos de presión” cuando sus intereses son amenazados. Uno de los primeros trabajos que debe realizar el responsable de toda área de comunicación institucional estratégica es el elaborar el “**inventario de públicos**”.

El **inventario de públicos** representa una detallada relación de cada uno de los públicos con los cuales cada unidad de la institución establece o mantiene una relación directa o indirecta de intereses. A partir del inventario de públicos es posible establecer el **mapa de percepciones de cada uno de los públicos**. El sistema de percepciones resultante definirá el sentido y la pertinencia de la estrategia comunicativa a realizar para construir una imagen institucional positiva que resulte la perfecta y lógica extensión de la identidad institucional, y que facilite el cumplimiento de los principales objetivos institucionales.

En el **escenario precomunicativo** es indispensable reconocer cuál es el margen de congruencia que observan la identidad y la imagen institucional. Con base en tal reconocimiento, en la amplitud del presupuesto y en la jerarquía misma de los públicos meta de nuestro programa estratégico de comunicaciones institucionales, podremos definir los objetivos y las acciones pertinentes a realizar, en los medios y canales idóneos, para reducir el desfase que observe la imagen institucional respecto de la identidad institucional.

En el **escenario comunicativo** desplegaremos todas las acciones pertinentes para cumplir con los objetivos del programa de comunicación institucional estratégica, evaluando sistemáticamente el desarrollo de las acciones emprendidas.

En el **escenario postcomunicativo** procederemos a evaluar el estado resultante de la expresividad institucional, reparando en las modificaciones que hemos logrado introducir respecto de las condiciones iniciales. Como habíamos señalado con anterioridad, los programas de comunicación institucional estratégica admiten ser considerados como evolutivos. Por ende, el escenario postcomunicativo del ciclo 1 se proyectará como el escenario precomunicativo del ciclo 2, y así sucesivamente. Nuestra primera tabla permitirá comprender el sentido evolutivo del proceso de comunicación institucional estratégica:

**Tabla 1 Dinámica de la comunicación institucional estratégica**

<b>Ciclo 1</b>	<b>Escenario</b>	<b>Ciclo 2</b>
	Precomunicativo	Identificar el estado que presenta la expresividad institucional
		Identificar el estado que presenta la expresividad institucional

	institucional. Definir la estrategia de comunicación institucional pertinente.	resultante. Definir la estrategia de comunicación institucional pertinente.
Comunicativo	Ejecución y monitoreo de las acciones comunicativas pertinentes para reducir afirmar la identidad institucional.	Ejecución y monitoreo de las acciones comunicativas pertinentes para reducir afirmar la identidad institucional.
Postcomunicativo	Reconocimiento del estado que observa la expresividad institucional resultante respecto de la expresividad institucional inicial.	Reconocimiento del estado que observa la expresividad institucional resultante respecto de la expresividad institucional inicial.

En el escenario óptimo habremos alcanzado un margen deseable de congruencia entre la identidad y la imagen institucional. Las comunicaciones institucionales estratégicas, sin embargo, de ninguna manera se interrumpen. La dinámica del sector, de los públicos, de los competidores inmediatos y de nuevos competidores potenciales no cesará ni un solo instante. En tal escenario es indispensable mantener y reforzar la positiva expresividad institucional alcanzada. De acuerdo con Al Ries:

“Cuando una marca finalmente logra credibilidad, hay que reforzarla. Tienes que decir las mismas cosas en las que la gente ya cree. Este es uno de los principales problemas, porque se piensa que la publicidad siempre tiene que ser creativa, lo que significa nueva y diferente. En la etapa de manutención hay que ser viejo y familiar. Tienes que repetir el mensaje una y otra vez” (Ruiz: 2003, 98).

De una positiva imagen institucional se desprenden amplias expectativas, y consecuentemente cada público será más exigente. Las empresas e instituciones deben elevar considerablemente su capacidad de respuesta para anticipar y responder adecuadamente a las exigencias que derivan de la dinámica de su entorno. En los años recientes, las instituciones han realizado considerables inversiones para poder establecer la infraestructura idónea de sus sistemas digitales de comunicación. La oportuna incorporación y el inteligente empleo de las más avanzadas tecnologías de información, incide decisivamente en la competitividad misma de las instituciones. En su reciente libro Bill Gates explica cómo el adecuado desarrollo de un sistema nervioso digital puede marcar

la diferencia entre elevar la eficiencia institucional o ser desplazado definitivamente del mercado:

“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”(Bill Gates: 2000).

En el siguiente apartado especularemos sobre la importancia que admite el inteligente empleo de los dispositivos digitales en la expresividad institucional.

### **3 La comunicaciones digitales en el imaginario de la expresividad institucional productiva**

La eficiente gestión de la comunicación institucional estratégica hoy necesariamente se extiende más allá de las “tres formas básicas de comunicación” que propone Cees Van Riel (1997): comunicación de dirección, comunicación de marketing y comunicación organizacional.<sup>5</sup> Consideramos que es indispensable elevar al rango de “formas básicas de comunicación” –término precisamente propuesto por Van Riel-, a la comunicación institucional estratégica con públicos financieros, y a las comunicaciones digitales.

El empleo de avanzados sistemas de información digital de ninguna manera debe restringirse al desarrollo de las comunicaciones institucionales estratégicas con las ciberaudiencias meta. Hoy resulta indispensable emplear las avanzadas herramientas de comunicaciones de Internet, y en general, todas aquellas avanzadas tecnologías de información que sean consideradas como pertinentes, **en cada una de las “formas básicas de comunicación”**, para garantizar así el óptimo desarrollo de los programas de comunicación institucional estratégica.

De ninguna manera pretendemos afirmar que la incorporación de sistemas digitales de comunicaciones en las instituciones nos obliguen a renunciar al empleo de los medios de comunicación masiva analógicos y convencionales (radio, prensa, televisión, etc.). Simplemente afirmamos que en la comunicación institucional estratégica, el empleo de los

dispositivos digitales significativamente se ha incrementado en los años recientes, y que cada año, dependiendo del giro, actividades y de las dimensiones mismas de las organizaciones, el uso de dispositivos digitales necesariamente se extenderá. La presencia de computadoras en cualquier oficina representa la mejor evidencia del impacto de las comunicaciones digitales en la ecología cultural de los centros de trabajo de las organizaciones contemporáneas. 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”.

### **3.1 El empleo de dispositivos digitales en la comunicación de dirección**

El área que se dedique a realizar las tareas deseables de toda unidad de comunicación de dirección –las cuales definitivamente admiten ser consideradas como estratégicas-, efectivamente deberá operar como un staff próximo a la dirección general de la institución. De lo contrario tal unidad, independientemente del título que ostente -el de Vicepresidencia, por ejemplo-, resultará incapaz de poder realizar las acciones comunicativas que debería desarrollar toda auténtica unidad de comunicación de dirección. De acuerdo con Van Riel, las funciones básicas de toda unidad de comunicación de dirección son las siguientes:

- 1.- Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización.
- 2.- Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización.
- 3.- Inicio y dirección del proceso de cambio.
- 4.- Dar poder y motivación a los empleados.

Además de las funciones que refiere Van Riel, resulta indispensable señalar que toda unidad de comunicación de dirección **deberá vigilar eficazmente el entorno, garantizar la efectiva correlación de los elementos que integran la institución, y promover la adecuada transmisión del legado cultural.** De hecho es posible afirmar que las funciones que propone Van Riel, en realidad se encuentran subordinadas a las funciones eminentemente estratégicas que hemos derivado del “paradigma de Lasswell”.<sup>6</sup>

### **3.1.1 Vigilar el entorno**

Toda unidad de comunicación de dirección deberá operar como un auténtico sistema de inteligencia informativa, capaz de proporcionar oportunamente toda aquella información que resulte pertinente considerar para poder fundamentar la toma de decisiones de la alta dirección de la empresa.

La información oportuna y pertinente permite despejar incertidumbres y reducir riesgos. A mayor calidad de la información disponibles menores posibilidades de equivocarse. El inteligente empleo de la información eminentemente estratégica reduce el margen de errores.

La unidad de comunicación de dirección no sólo debe proporcionar a la alta dirección toda aquella información oportuna, confiable y pertinente que permita fundamentar determinadas decisiones. Una eficiente unidad de comunicación de dirección además deberá ser capaz de poder inferir y anticipar las posibles necesidades informativas que pudiera demandar la alta dirección, advirtiendo posibles amenazas o ajustes en la dinámica de todo aquel actor u escenario que pudiese repercutir negativamente en los intereses de la institución y de su entorno. Ello es posible cuando el área de comunicación de dirección efectivamente realiza la adecuada interpretación del entorno, y para ello es 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, reducir incertidumbres, son tareas propias de la unidad de comunicación de dirección. Por la naturaleza de sus mismas 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 escenario mediático. Por supuesto que no toda la información necesariamente relevante para la dinámica institucional diariamente es consignada en el escenario mediático. Por tal motivo es deseable que toda unidad de comunicación de dirección disponga de un calificado equipo interdisciplinario de investigadores, cuyo trabajo consistirá en poder identificar con oportunidad toda aquella información que demande la alta dirección para tomar determinadas decisiones. Cada decisión acertada de la alta dirección que estuviese fundamentada en información que fue proporcionada por la unidad de comunicación de dirección, ratificará la relevancia del trabajo realizado por ésta en materia de inteligencia informativa.

La unidad de comunicación de dirección además deberá contratar los servicios de calificados proveedores de información. Tal situación 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 la unidad de comunicación de dirección, en buena medida dependerá de la calidad, oportunidad y pertinencia de la investigación que **constantemente** aporte en beneficio de la institución y de su entorno.

La unidad de comunicación de dirección 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 poder ajustar, corregir, rectificar, e inclusive interrumpir el desarrollo de los programas de comunicación necesariamente se extenderá. El desarrollo de cualquier auditoría de

comunicaciones implica investigación. Los resultados que arroje toda auditoría deberán ser oportunos, pertinentes y confiables. Es muy grave decidir a partir de información insuficiente o incorrecta. Inclusive es recomendable que determinadas investigaciones críticas las realicen agencias externas o consultores.

Para concluir este apartado, consideramos indispensable destacar que el tema de la seguridad de la información digital, y en general, de la seguridad de toda 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, intendencia, seguridad –entre otras-, para definir programas de capacitación en materia de seguridad y resguardo de los recursos de información institucional, los cuales deberán impartirse a todo el personal, estableciendo paralelamente estrictas normas de seguridad que permitan resguardar toda aquella información que amita ser considerada como confidencial o crítica. Toda institución debe adoptar las medidas pertinentes para prevenir posibles intrusiones de *social engineers* (Mitnick: 2002). En ocasiones, por medio de una simple llamada telefónica, un *social engineer* es capaz de obtener información institucional confidencial crítica.

También creemos que es necesario incorporar el tema de la seguridad y el resguardo de los recursos de información institucional en los programas de comunicación frente a situaciones de crisis. Kevin Mitnick -quien admite ser considerado como el “hacker” más famoso del mundo-, afirma que la seguridad de la información crítica de toda institución de ninguna manera debe depender en productos. La seguridad no es un problema de tecnología. Es un problema de personas y de administración de problemas. El disponer de la más avanzada tecnología y de los más sofisticados dispositivos de seguridad, en ocasiones produce una peligrosa "ilusión de seguridad" en las organizaciones. Ello evidentemente las 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).

### **3.1.2 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 convertir a la filosofía que sustenta la identidad de la organización, en efectivo principio rector de la expresividad institucional. Cada una de las acciones comunicativas que emprendan las unidades de comunicación institucional (comunicación de dirección, 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. La estrategia pertinente para traducir las metas de la organización en acciones comunicativas productivas deberá ser establecida por la unidad de comunicación de dirección. La unidad de comunicación de dirección, por ejemplo, definiría la estrategia a seguir en materia de comunicaciones institucionales, y la unidad de comunicación organizativa derivaría las tácticas pertinentes para cumplir con los objetivos específicos que se desprendan del programa integral de comunicación institucional estratégica.

El “sistema nervioso digital” (Gates: 2000), representa la plataforma idónea para el desarrollo de un amplio número de las comunicaciones institucionales en el entorno digital. Hoy un amplio número de instituciones dispone de sitios WWW en Internet. Sin embargo, ello no es suficiente para poder afirmar que tales instituciones efectivamente ya cuentan con avanzados “sistemas nerviosos digitales”. Para articular un auténtico “sistema nervioso digital” es indispensable desarrollar eficientes sistemas de información Internet, Intranet y Extranet. 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.

### **3.1.2.1 Internet**

Internet es mucho más amplio que la World Wide Web. El sistema Internet de la institución representa el escaparate virtual que permite prolongar la expresividad institucional 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 de comunicación pertinentes, deberán participar en la definición, diseño y desarrollo del sistema, al cual deberán agregarse todas aquellas herramientas de comunicación que contribuyan a establecer una comunicación efectivamente productiva con las ciberaudiencias meta.

### **3.1.2.2 Intranet**

El sistema Intranet es una red informática privada que utiliza las normas y protocolos de Internet para permitir que los miembros de una organización compartan información institucional relevante a través de una red de computadoras que es gobernada por la misma institución. La información que normalmente se publica en una Intranet incluye las 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 que admita ser considerada como 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 estar restringida a la consulta de determinados usuarios.

Un eficiente sistema de información Internet cumple útiles funciones en la vigilancia del entorno, la correlación de elementos y la transmisión del legado cultural de la institución. Estos son algunos de los principales beneficios que podría reportar un eficiente sistema de información Intranet en la dinámica institucional: reducir los gastos destinados a la comunicación interna, agilizar la circulación de las comunicaciones internas, propiciar una efectiva simplificación administrativa que favorezca la drástica disminución de los tiempos de respuesta de la organización, realizar una efectiva difusión de la filosofía y los valores institucionales, integrar al personal de la institución, estimular la cooperación y el desarrollo de amplias formas de trabajo conjunto entre las distintas áreas, compartir bases de datos y toda aquella información que pudiera resultar de interés para diferentes áreas de la organización.<sup>7</sup>

En no pocas organizaciones, la administración del sistema Intranet desafortunadamente **no depende de la unidad de comunicación organizativa**. 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 realizar a través del sistema Intranet, y la definición de los contenidos son responsabilidad del área de comunicación, aunque las áreas de recursos humanos, capacitación, nóminas, seguridad, 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 supone el decidido involucramiento de toda la organización.

### 3.1.2.3 Extranet

Los sistemas de información Extranet representan una extensión lógica de los sistemas Intranet de la institución, y también emplean plataformas World Wide Web para permitir que los proveedores, así como todos aquellos públicos “mixtos” o financieros de la institución, rápidamente sean capaces de poder 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, se pueden 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, aún cuando un considerable número de posibles contenidos sean definidos y proporcionados por otras áreas de la organización.

#### 3.1.2.4 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 ha propuesto Abraham Nosnik. Veamos la siguiente matriz:

**Tabla 2. Matriz para la planeación desarrollo y evaluación de programas integrales de comunicaciones productivas a través del “sistema nervioso digital”**

Fase	Inteligencia comunicativa	Internet	Extranet	Intranet
Fase 1 Exhibición.	Comunicación Lineal			
Fase 2 Integración	Comunicación Dinámica			
Fase 3 Extensión	(Comunicación Productiva			

En la primera fase (exhibición), el “sistema nervioso digital” deberá cumplir útiles funciones de comunicación institucional lineal. En la segunda fase (integración), el “sistema nervioso digital” deberá facilitar el desarrollo de las funciones de inteligencia comunicativa propias de la comunicación dinámica. En la tercera etapa (extensión), el “sistema nervioso digital” deberá trascender a la condición de inteligente sistema de información digital productiva.

A pesar de la proliferación de sitios WWW y del considerable número de instituciones que hoy emplean avanzadas tecnologías de información para el desarrollo de sus operaciones cotidianas, en realidad sólo un reducido número de instituciones han conseguido convertir a su “sistema nervioso digital” en un eficiente ambiente de comunicaciones institucionales productivas.

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

- Establecer nuestra presencia institucional en el ciberespacio (24 X 365).
- Iniciar la promoción internacional de nuestros productos y servicios.

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

- Proporcionar a nuestros proveedores información actualizada sobre contratos, procedimientos, licitaciones, políticas de calidad, fechas asignadas a los pagos, así como toda aquella información que deberá ser consignada en las facturas.

Para el desarrollo de nuestro sistema de Intranet, orientado al desarrollo de nuestras comunicaciones internas, en la fase de exhibición podríamos 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 de un sistema de Intranet, orientado a la eficiencia del área de recursos humanos, en la fase de exhibición podríamos considerar el siguiente objetivo:

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

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

**Tabla 3 Matriz de comunicaciones lineales a través del “sistema nervioso digital” en la fase de exhibición**

<b>Fase</b>	<b>Inteligencia comunicativa</b>	<b>Internet</b>	<b>Extranet (Proveedores)</b>	<b>Intranet (comunicaciones internas)</b>
Fase Exhibición.	1. 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, 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, así como de toda aquella información que resulte pertinente compartir

con el personal.

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

Además es indispensable definir cuáles serían los indicadores de eficiencia pertinentes que nos permitirían evaluar si el “sistema nervioso digital” efectivamente contribuye a cumplir los objetivos que hemos definido para la fase de exhibición, anticipando posibles medidas de reforzamiento que nos permitirían emprender oportunamente las adecuaciones o ajustes necesarios. Para ello es recomendable establecer criterios cualitativos e indicadores cuantitativos. No podremos transitar a la fase de integración con un “sistema nervioso digital” incapaz de poder cumplir los objetivos de inteligencia comunicativa lineal que hemos definido para la fase de exhibición.

Por supuesto que de cada fase de desarrollo del “sistema nervioso digital” se desprenden 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. Resulta absurdo introducir avanzadas tecnologías de información en las instituciones, esperando que éstas automáticamente repercutan positivamente en la eficiencia institucional.

Veamos algunos ejemplos de criterios cualitativos que podríamos emplear para evaluar la eficiencia del “sistema nervioso digital” resultante de la fase de exhibición:

**Tabla 4 Matriz de criterios cualitativos que permiten evaluar la eficacia alcanzada en las comunicaciones lineales del “sistema nervioso digital”**

Fase	Inteligencia Comunicativa	Internet	Extranet (Proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1	Comunicación	Estamos	Tenemos	un Nuestro sistema de

Exhibición. Lineal.	aprendiendo a aprovechar los recursos que nos proporciona nuestro propio medio de comunicación. Algunos prospectos han manifestado interés por conocernos.	Sistema Extranet que proporciona información relevante y oportuna a nuestros proveedores, facilitando sus operaciones con nuestra empresa.	Intranet cumple útiles funciones de enlace, intraorganizacional, y agilizando las comunicaciones entre las diferentes unidades. El personal interno 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.
---------------------	--	--	---

Veamos ahora el ejemplo de una matriz de posibles indicadores de eficiencia de carácter cuantitativo, las cuales permitirían evaluar el desempeño del “sistema nervioso digital” resultante de la fase de exhibición:

**Tabla 5 Matriz de indicadores cuantitativos que permiten evaluar la eficiencia de las del “sistema nervioso digital” en la fase de exhibición**

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

Veamos ahora el ejemplo de una matriz que consigne la información pertinente sobre posibles medidas de reforzamiento para el desarrollo de las comunicaciones lineales a través de nuestro “sistema nervioso digital”:

**Tabla 6 Matriz de posibles medidas de reforzamiento para el desarrollo de las comunicaciones lineales a través del “sistema nervioso digital”**

<b>Fase</b>	<b>Inteligencia Comunicativa</b>	<b>Internet</b>	<b>Extranet (Proveedores)</b>	<b>Intranet (comunicaciones internas)</b>
Fase 1 Exhibición	Comunicación Lineal.	Dar de alta el dominio en los principales motores de búsqueda (internacionales, nacionales, regionales), así como en los portales pertinentes (horizontales, verticales). De ser necesario, considerar la contratación de banners promocionales en determinados sitios WWW. Empezar campañas de publicidad y de relaciones públicas a través de medios convencionales para atraer tráfico.	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.	Proporcionar oportuna capacitación en materia de seguridad y resguardo de información institucional a nuestros empleados. Apoyar la difusión de la existencia de nuestro Intranet en los canales y medios convencionales que empleamos en el desarrollo de nuestras comunicaciones internas.

Si hemos alcanzado las metas establecidas en la etapa de exhibición del “sistema nervioso digital”, y si nuestro personal efectivamente ha adquirido las habilidades y los conocimientos pertinentes para emplear adecuadamente el “sistema nervioso digital”, entonces podríamos pasar a la siguiente fase, hasta proyectar a nuestro “sistema nervioso central” como una eficiente plataforma de nuestras comunicaciones digitales productivas.

### **3.1.3 Transmisión del Legado Cultural**

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. Toda institución sin memoria inevitablemente se convierte en una institución sin destino. Sólo la memoria puede proporcionarnos la sensación de sentido y de 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 nos permitirá trascender el simple pragmatismo operativo.

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 estar consignados todos aquellos eventos que expresen y afirmen la vigencia de la filosofía y los valores institucionales. Además, bajo estricta congruencia la identidad institucional deberá prolongarse al escenario digital.

Es pertinente almacenar la mayor cantidad posible de información institucional que admita ser considerada como relevante para la institución en el “sistema nervioso digital”, inclusive aquella información que en un principio pudiera parecer insignificante. Ninguna información debe ser descalificada a priori. Es indispensable 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. Por supuesto que es indispensable 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.

## **3.2 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 de la institución que apoyen la venta de bienes o servicios.<sup>8</sup> 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 y ejecutar la “estrategia de comunicación integrada de marketing”, la cual hoy necesariamente tiene que extenderse al desarrollo de las acciones pertinentes en materia de **cibermarketing**, a través de avanzados dispositivos digitales.

La mercadotecnia –es indispensable indicarlo-, representa el fundamento lógico de la publicidad. La mercadotecnia le confiere dirección, sentido y profundidad. La publicidad por sí misma carece de perspectiva, es eminentemente pragmática. La efectividad misma de la mercadotecnia depende de la realización de rigurosas investigaciones de mercado. El cibermarketing representa una extensión lógica de la mercadotecnia. Sin embargo, es indispensable destacar que el cibermarketing 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 la atención se desplaza 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 le representa al consumidor el poder 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 concede a 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 4 Ps de la mercadotecnia convencional: producto, precio, plaza y promoción, sino en las 4 Cs: consumidor, costo, conveniencia de compra y comunicación.

La base de datos digital admite ser considerada como la herramienta más importante del cibermarketing. La información almacenada en nuestra base de datos nos permitirá desarrollar productos y servicios que efectivamente respondan a las necesidades de cada cliente, pues por medio de Internet también es posible ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado.<sup>9</sup> Un eficiente sistema de Internet no sólo deberá generar ventas en línea. El sistema Internet deberá contribuir a mejorar la calidad de nuestros servicios postventa, condición indispensable para propiciar la lealtad de nuestros clientes.

El cibermarketing definitivamente no se limita al empleo de la WWW. Además de extenderse al empleo de avanzados dispositivos digitales, es indispensable incorporar aquellas herramientas de comunicaciones de 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 tanto detestan recibir en sus cuentas de correo electrónico. Tales intrusiones afectan significativamente el desarrollo de las prácticas comerciales en Internet.

Otra de las herramientas de comunicaciones de Internet que podría formar parte de una estrategia integral de cibermarketing son los chats. En los sitios WWW de algunas instituciones es posible encontrar los espacios pertinentes para “chatear” con los expertos. Tales iniciativas deben formar parte del programa de servicios “postventa”.

### **3.3 Comunicaciones Organizativas**

De acuerdo con Cees Van Riel, la unidad de comunicación organizativa es la instancia encargada de desarrollar los programas de relaciones públicas, relaciones con el gobierno, relaciones con públicos financieros, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y comunicaciones internas.

En determinadas situaciones la unidad de comunicación de dirección podría asumir la responsabilidad de desarrollar algunas de las actividades que Van Riel considera propias de

la unidad de comunicación organizativa, por ejemplo: la comunicación institucional filantrópica, la publicidad corporativa, las relaciones públicas, las relaciones públicas con instituciones gubernamentales.

La pertinencia de que la unidad de comunicación de dirección o que la unidad de comunicación organizativa realicen tales funciones, dependerá del tipo de actividades que realice la misma institución, las condiciones del entorno y hasta la misma funcionalidad operativa de las unidades de comunicación institucional. Tales situaciones pueden ser transitorias o bien, podrían formar parte de la agenda de prioridades de la unidad de comunicación de dirección. Ello 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 segura infraestructura de comunicaciones digitales favorece la efectiva coordinación que deberán observar cada una de las unidades que dependan del área de comunicación organizativa. Además, como hemos 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 observaríamos en el desarrollo de cualquier programa que emprendiésemos a través de nuestro “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.

### **3.4 Comunicaciones institucionales con públicos financieros**

La globalización ha convertido a las relaciones con públicos financieros en comunicaciones eminentemente estratégicas en el desarrollo de las instituciones. Es indispensable considerar como naturalmente delicada la comunicación con los públicos financieros. Si los efectos de las acciones comunicativas son negativos, el resultado simplemente podría resultar catastrófico para la institución. Así de sencillo, así de grave. De acuerdo con Jack Trout: “El principal problema y el que más odia la comunidad de negocios es la incertidumbre. Si el mercado baja o sube no hay problema, pero si no sé que es lo que va a pasar, desconozco qué dirección tomar. Sin esa noción no puedes moverte...”(Ruiz: 2003, 94).

La confianza es la premisa fundamental de las comunicaciones institucionales estratégicas con los públicos financieros. Todo 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. 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 resulta pertinente publicar en Internet. Además de los recursos informativos que resulta indispensable compartir con nuestros públicos financieros -el libro anual de resultados, por ejemplo-, hoy es indispensable emplear eficientemente nuestro “sistema nervioso digital” para cumplir los objetivos de comunicación institucional productiva que deseamos 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 nuestros programas de comunicaciones institucionales hacia nuestros 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 derivarían de los objetivos generales que nuestra institución ha definido para el desarrollo de sus comunicaciones institucionales estratégicas a través del “sistema nervioso digital”. Transitariamos 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 nuestros públicos financieros.

### **3.5 Comunicaciones institucionales digitales**

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” de las instituciones contemporáneas.

En cualquier oficina hoy es posible advertir la presencia de computadoras, las cuales se han convertido en una indispensable herramienta de trabajo. En 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 computadoras que se encuentran enlazadas a alguna red. Además periódicamente las instituciones realizan considerables inversiones para poder 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.

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 hoy perfectamente 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, hoy impone la necesidad de realizar un permanente monitoreo del ciberespacio. Es indispensable analizar el desarrollo de los sitios WWW de nuestros 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 sólo debe intervenir en el diseño, desarrollo y evaluación de las acciones comunicativas pertinentes que la institución debe emprender a través de su “sistema nervioso digital” para superar el pragmatismo de sus comunicaciones lineales y aspirar acceder a la eficiencia de la comunicación productiva.

Las actividades que debe realizar la unidad de comunicaciones digitales tampoco deberán restringirse al ciberespacio, aunque la responsabilidad de establecer un clima de comunicaciones productivas con las ciberaudiencias 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.

### 3.5.1 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, e inclusive en ocasiones hasta resulta difícil 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 WWW. 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 WWW y director del World Wide Web Consortium (W3C), el cual precisamente reside en el Laboratory for Computer Science del MIT. Después de varias horas, Dertouzos y Berners Lee desistieron del intento de configurar el referido software. Si tales problemas enfrentaron los grandes gurús de la Red, ¿qué podremos esperar simples mortales como nosotros’

Para lograr que las considerables inversiones que realizan las instituciones para incorporar las más avanzadas tecnologías de información, efectivamente puedan contribuir a elevar los niveles de eficiencia institucional, es indispensable reparar en las necesidades de las personas que usarán tales tecnologías.

Parece obvio, 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 las instituciones. Si la introducción de avanzadas tecnologías es abrupta, el negativo impacto cultural que podría producir la violenta introducción de la tecnología inclusive 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 generar costos innecesarios. Tiempo, dinero y energía humana que definitivamente es indispensable

no desperdiciar. Tales procesos definitivamente podrían resultar más sencillos si oportunamente fuesen tomados 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-, definitivamente 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, la cual se ubica en la intersección que de alguna manera 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).

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 poder aportar oportunamente el razonamiento humanista, eminentemente comunicativo, capaz de facilitar la implantación de cualquier nueva tecnología en las instituciones.

En nuestros días de incertidumbre, el inteligente empleo de las avanzadas tecnologías de información definitivamente afirma el sentido eminentemente estratégico de la expresividad institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMOR, D. (2002): *The e-business (r) evolution*. New Jersey. Prentice Hall.
- BECK U. (1989): *La sociedad del riesgo*. Barcelona. Piados.
- BELL, D. (1991): *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid. Alianza.
- BICKERTON, P. et al (2000) : *Ciberestrategia*. México. Prentice Hall.
- BISHOP, B. (2000): *Marketing estratégico para la era digital*. México. CECSA.
- CAMPELL, A. y GOLD, M. (1999): *The collaborative enterprise*. Massachusetts. Perseus Books.
- CASSIDY, J. (2002): *dot.com The greatest story ever sold*. New York. HarperCollins Publishers.
- CHAMPY, J. (2002): *X-Engineering the Corporation: Reinventing your business in the digital age*. New York. Warner Books.
- COHAN, P. (2001): *e-Stocks. Finding the hidden blue chips among the Internet impostors*. New York. HarperCollins Publishers.
- DAVIDSON, A. (1997): *Riding the tiger*. New York. Harper Business.
- DERTOUZOS, M. (2001): *The unfinished revolution. Human-Centered Computers and what they can do for us*. New York. HarperCollins Publishers.
- DRUCKER, P. (1990): *Las nuevas realidades*. Colombia. Norma.  
----- (1994): *La sociedad poscapitalista*. Colombia. Norma.
- EASTON, T. (1997): *Taking sides. Clashing views on controversial issues in Science, Technology, and Society*. USA. Dushkin Publishing Group.
- FOLKEBERTS, J., et al (1998): *The media in your life*. USA. Allyn and Bacon.
- FRADETTE, M., y MICHAUD, S. (1998): *The power of Corporate kinetics. Create the self-adapting, self-renewing. Instant-action enterprise*. USA. Simon & Schuster.
- GARR, D. (1999): *IBM Redux. Lou Gerstner & the business turnaround of the decade*. New York. HarperCollins Publishers.
- GATES, B. (1995): *Camino al futuro*. México. McGraw-Hill.

----- (2000): *Business @ the speed of thought. Using a digital nervous system.* USA. Warner Books.

GHOSHAL, S. y BARLETT, C.(1997): *The individualized corporation.* USA. Harper Business.

GIDDENS, Anthony (1991): *The consequences of Modernity.* Stanford. Stanford University.

GOLDBERG, B. (2003): *Bias: a CBS insider exposes how the media distort the media.* USA. Regenary Publishing.

HABERMAS, J. (1993): *Ciencia y técnica como "ideología".* México. REI.

HARVEY, K. (2000): *Eden online: re-inventing humanity in a technological universe.* London. Hampton Press.

HEPWORTH, M. (1990): *Geography of the information economy.* New York. The Guilford Press.

HOLTZ, H. (1998): *The consultant's guide to getting business on the Internet.* USA. John Wiley & Sons.

HORN, Stacy (1998): *Cyberville.* New York. Warner Books.

ISLAS, O. y GUTIÉRREZ, F. (2000): *Internet el medio inteligente.* México. CECSA.

----- (2002): *Explorando el ciberperiodismo Iberoamericano.* México, CECSA.

----- (2002): *.com probado.* México. CECSA.

JOHNSON, S. (1997): *How new technology transforms the way we create and communicate.* USA. Harper Books.

JOYANES, L. (1997): *Cibersociedad. Los retos sociales ante un mundo digital.* España. McGraw Hill.

KLEIN, N. (2002): *No logo. El poder de las marcas.* Argentina. Paidós.

LEER, Anne (2000): *La visión de los líderes en la era digital.* México. Prentice Hall.

LIN, C. y ATKIN, D. (2002): *Communication technology and society: audience adoption and uses.* USA. Hampton Press.

LUCAS, H. (1996): *The T-Form Organization. Using technology to design organizations for the 21<sup>st</sup> Century.* San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

MARTIN BARBERO, J. (1987): *De los medios a las mediaciones*. Barcelona, Editorial Gustavo Gili.

Mc LUHAN, M. (1977): *La comprensión de los medios como extensiones del hombre*. México. Diana.

MITNICK, K. y SIMON, W. (2002): *The art of deception. Controlling the Human Element of Security*. USA. Wiley Publishing.

MOSCO, V. y WAKO, J. (1988): *The political economy of information*. USA. The University of Wisconsin Press.

MUIRHEAD, B. y SIMON, W. (1999): *High velocity leadership*. New York. Harper Business.

NAISBITT, J. (1990): *Megatendencias 2000*. Colombia. Norma.

NEGROPONTE, N. (1996): *Ser Digital*. México. Océano.

NG, C. y MUNRO-KUA, A. (1994): *Keying into the future. The impact of computerization on office workers*. Malasya. Vinlin Press.

NICOLE, E. (1989): *Metafísica de la expresión*. México. Fondo de Cultura Económica.

NOSNIK, A. (1991): *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México. Trillas.

OSBORNE, D. y GAEBLER, T. (1992): *Reinventing Government*. USA. Adison Wesley.

PAPOWS, J. (1998): *Enterprise.com Market leadership in the information age*. Massachusetts. Perseus Books.

PAVLIK, J. (1998): *New media technology. Cultural and commercial perspectives*. USA. Allyn and Bacon.

POSTMAN, N. (1992): *Technopoly. The surrender of culture to technology*. USA. Vintange Books.

PRICE, J. y PFAU, M. (2002): *The persuasion handbook. Developments in Theory and Practice*. California. Sage Publications.

ROSECRANCE, R. (1999): *The rise of the Virtual State. Wealth and power in the coming century*. USA. Basic Books.

RUIZ, G. (2003): "Jack Trout": La publicidad en tiempos de crisis. *Expansión*, número 870, julio de 2003, pp. 93- 94.

----- Al Ries: ¿Publicidad o Relaciones Públicas?. *Expansión*, número 870, julio de 2003, pp. 97-98.

SAMPSON, A. (1995): *Company man. The rise and fall of corporate life*. USA. Times Business.

SÁNCHEZ DE ARMAS, M. (1998): *Comunicación y globalidad. Ensayos de Ecología Cultural*. México. Fundación Manuel Buendía.

SEGIL, L. (1996): *Intelligent Business Alliances. How to profit using today's most important strategic tool*. USA. Times Business.

SEYBOLD, P. (1998): *Customers.com How to create a profitable business strategy for the Internet and beyond*. New York, Crown Business.

STEPHEN T. (1995): *The future does not compute. Transcending the machines in our mist*. California. O'Reilly & Associates.

STRAUBHAAR, J. y LAROSE, R. (1996): *Communications media in the Information Society*. USA. Wadsworth Publishing Co.

TOMSEN, M. (2000): *Contenidos Web. Estrategias para comercio electrónico y creación de contenidos*. Madrid. Prentice Hall.

TURKLE S. (1998): *La vida en pantalla. La construcción de la identidad en la era de Internet*. Madrid. Taurus.

VAN RIEL, C. (1997): *Comunicación Corporativa*. Madrid. Prentice Hall.

WERBACH, A. (1997): *Act now, apologize later*. USA. Cliff Street Books.

---

<sup>1</sup> Investigadores de la Cátedra de Comunicaciones Estratégicas y Cibercultura del Tecnológico de Monterrey y del Proyecto Internet, Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Catedráticos del Colegio de Consultores en Imagen Pública. Sus correos electrónicos son: [octavio.islas@itesm.mx](mailto:octavio.islas@itesm.mx) y [fgutierr@itesm.mx](mailto:fgutierr@itesm.mx)  
Octavio Islas Carmona estudió la licenciatura en sociología en la Universidad Autónoma Metropolitana; la maestría en comunicación y desarrollo en la Universidad Iberoamericana; la maestría en administración de tecnologías de información, en el Tecnológico de Monterrey; el doctorado en ciencias sociales, en la Universidad La Salle. Fernando Gutiérrez Cortés estudió la licenciatura en ciencias de la comunicación, en el Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México; la maestría en administración de tecnologías de la información, y la maestría en comercio electrónico.

<sup>2</sup> A principios de la década de 1970, Al Ries y Jack Trout publicaron el libro *Posicionamiento... la batalla por la mente*, afirmando que la calidad o los atributos físicos de los productos son aspectos secundarios en las decisiones de compra, y que lo efectivamente determinante es la percepción del consumidor, quien decide a partir de las impresiones que tiene sobre los productos, aún cuando sus apreciaciones pueden ser incorrectas. Hoy Al Ries y Jack Trout se encuentran sensiblemente distanciados. Ries y su hija Laura escribieron el libro *The Fall of Advertising and the rise of PR*, en el cual emprenden un agudo cuestionamiento a la publicidad.

---

En respuesta, Jack Trout ha publicado una serie de artículos refutando las tesis de Ries. Véase: Ricardo Homs: “Lucha de gigantes”, *Expansión*, número 870, julio de 2003, pp. 90-98.

<sup>3</sup> Véase: Abraham Nosnik. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”. En *Razón y Palabra*. Número 25 [<http://www.razonypalabra.org.mx>]

<sup>4</sup> Octavio Paz –siempre indispensable-, empleaba el concepto de “intrahistoria” para designar esa historia profunda que subyace en las entrañas mismas de todo pueblo y que incide en su psicología cotidiana.

<sup>5</sup> Debo reconocer que Cees Van Riel efectivamente repara en la necesidad de contemplar nuevas formas de comunicación dentro del campo de las áreas funcionales, tales como la gestión financiera (relaciones con el inversor), la gestión de la producción (la comunicación ambiental) y la dirección del personal (comunicación con el mercado de trabajo). Omite, sin embargo, cualquier referencia explícita a la importancia que admiten las comunicaciones estratégicas en el ciberespacio, así como el tema de las comunicaciones digitales.

<sup>6</sup> Efectivamente se trata de las funciones que el célebre investigador Harold Lasswell identificó como propias de los medios de comunicación. Sin embargo, tales funciones perfectamente permiten sustentar la estrategia comunicativa de toda área dedicada a la comunicación de dirección.

<sup>7</sup> El protocolo TCP/IP es el centro de la Intranet, como sucede en Internet. Aunque no es necesario que sea el único protocolo en la red. En muchos casos, las empresas utilizan TCP/IP sobre otros protocolos como IPX (Internet Packet Exchange) de Netware.

<sup>8</sup> En no pocas instituciones y empresas, el departamento de mercadotecnia opera de forma independiente al área de comunicación organizativa. Tal situación definitivamente se traduce en dispersión. No pocas empresas e instituciones carecen de un área de comunicación, pero difícilmente falta un departamento de mercadotecnia. En esas organizaciones el área de mercadotecnia suele coordinar a los departamentos de publicidad, relaciones públicas y comunicación interna. Evidentemente tales organizaciones obtienen pobres resultados de sus comunicaciones. Las áreas de mercadotecnia de ninguna manera pueden suplir las funciones deseables que debe realizar la unidad de comunicación de dirección.

<sup>9</sup> Tal situación indudablemente afirma la pertinencia de las tesis propuestas por Toeffler en lo relativo a la naturaleza “desmasificada” que distinguiría a los medios de comunicación en los tiempos de “la Tercera Ola”.