

I. PRESENTACIÓN

1. Introducción

Las organizaciones modernas se encuentran determinadas por una doble coyuntura. Por una parte, están condicionadas por la importancia creciente del factor humano y, por otra, por el auge y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En ese contexto, la comunicación interna se perfila como una disciplina que ha de experimentar un amplio crecimiento en los próximos tiempos, especialmente por su capacidad de motivación e integración de las personas que trabajan en las empresas y en las instituciones. En esa evolución futura de la comunicación interna como el gran flujo en el interior de las organizaciones es preciso tener en cuenta el impacto que tendrá la transformación tecnológica derivada de la expansión de las TIC y, en especial, los cambios que se darán en la gestión de una comunicación cada vez más mediada tecnológicamente. Este marco es en el que se inserta la presente tesis doctoral, dirigida a analizar la aplicación de las TIC en la comunicación interna a partir de su estudio en un laboratorio tan privilegiado como son las universidades. Así, abordaremos cómo se gestiona la comunicación interna en las universidades públicas y privadas de la Comunidad Valenciana y cómo esa gestión está condicionada por las tecnologías y, en especial, por el propio funcionamiento de los portales corporativos.

1. EL AUGE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

El factor humano está convirtiéndose, de manera creciente, en uno de los resortes más importantes para una gestión eficaz de las nuevas organizaciones, aquellas que desarrollan su actividad en la que se ha venido en denominar como la Sociedad de la Información o del Conocimiento. La importancia que adquieren en las mismas los

empleados ha quedado patente en numerosos trabajos y estudios,¹ que demuestran que los miembros de una organización son su principal activo y que, por tanto, en ellos se encuentra una fuente de información crucial y una fuerza de cambio y progreso que conviene motivar y cuidar. En un contexto económico a nivel global en el que la convergencia tecnológica y el rápido intercambio de información tienden a equiparar los productos y hasta las propias organizaciones, son precisamente las personas que trabajan en las mismas el principal factor de diferenciación, el elemento crucial del que dependerá en muchas ocasiones su futuro. Como apunta López Triana, recogiendo las palabras del ex presidente de General Electric Jack Welch, “vamos hacia un mundo en el que lo importante es la capacidad de motivar y desarrollar a los profesionales de la organización”.²

Ante este contexto, existen autores, como Carrascosa,³ que hablan de la necesidad de elaborar un nuevo contrato social, un innovador marco de relaciones humanas dentro de las organizaciones en el que el centro sea la persona. Las organizaciones modernas son lo que son en función de las personas que las integran y, por tanto, deben reformular un nuevo sistema de relaciones en su interior.

Y en todo este cambio cultural dentro de la gestión de las organizaciones, la comunicación interna está llamada a jugar un papel fundamental, un papel que será incluso trascendental para el éxito o el fracaso de ese modelo de empresa o institución que reclaman los nuevos tiempos. Pascale Weil formula claramente la importante función

¹ Las teorías del nuevo *management* consultadas, así como la importancia que juega en las mismas el conocimiento interno que fluye por la propia organización, están recogidas, entre otras, en las obras de Blanchard, García y Dolan, Peters y Toffler.

² Isabel López Triana, “Observatorio permanente del corporate”, en Justo Villafañe (dir), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2004*, p. 80

³ José Luis Carrascosa, *Comunicación. Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*.

que está llamada a desarrollar la comunicación en esa relación redefinida que se ha de dar entre los trabajadores y las organizaciones:

La comunicación acompaña esta nueva concepción de la empresa donde el hombre es el capital más precioso; la comunicación es el testigo y el agente de un nuevo contrato social.⁴

El valor creciente que tiene el factor humano y esa propuesta de un nuevo contrato social fundamentado en la comunicación entroncan con los más recientes desarrollos teóricos de una ética organizacional que tiene su base, precisamente, en el diálogo,⁵ en un esfuerzo de transparencia ante los miembros de la organización y, también, en el reconocimiento de la dignidad y autonomía de todos los grupos implicados en la actividad empresarial y, especialmente, de los propios trabajadores. Por tanto, el nuevo modelo de organización ética es un modelo de organización comunicativa, en el que, entre otras premisas, se hace necesario asumir las siguientes directrices:

- Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia, que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.
- Publicación de los diferentes compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo.⁶

Esta creciente importancia de los aspectos comunicativos en las organizaciones es tal que algunos autores, como el catedrático Rafael López Lita, aseguran que “resulta obligado generar un nuevo modelo de empresa en el que la comunicación asuma un papel fundamental”.⁷ Este profesor llega incluso a equiparar la comunicación con la esencia

⁴ P. Weil, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, p. 46.

⁵ Véase Domingo García-Marzá, *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*.

⁶ D. García-Marzá, “Del diálogo a la confianza: la ética como factor de reputación”, en Justo Villafañe (dir.) (2004), *op. cit.*, p. 96.

⁷ Rafael López Lita, *Comunicación: La clave del bienestar social*, p. 126.

básica de las nuevas organizaciones en la Sociedad del Conocimiento, al asegurar que “la empresa se ha convertido en un sistema de comunicación especializado en su propio crecimiento”.⁸

1.1. LOS BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Vemos, pues, cómo las personas se han convertido en el factor clave del éxito o fracaso de las organizaciones, y cómo la comunicación –en especial la interna- cumple una función crucial a la hora de integrar a estas personas, a los trabajadores, dentro de los objetivos de su respectiva empresa o institución concreta. Desde este planteamiento, la comunicación cumple una clara función de gestión, vinculada directamente con la asunción por todos los miembros de la organización del proyecto corporativo y con el desarrollo de la cultura interna más adecuada para su consecución. Actualmente, los expertos en comunicación empresarial insisten una y otra vez en que el liderazgo de las compañías se basa, cada vez más, en un conjunto de valores compartidos por todas las personas que trabajan en ellas. Este liderazgo deriva de la capacidad de comunicar de las personas que tienen la función directiva, de su capacidad de transmitir una visión, un ideal de la organización, de su capacidad de ilusionar a todos los miembros en ese proyecto conjunto que es en último extremo la empresa o la institución. Y el denominador común de ambos liderazgos –el colectivo y el personal- es la comunicación.

Esa función integradora de la comunicación interna, vinculada a los planteamientos de la gestión estratégica, redundante en beneficios para la buena marcha de la organización, beneficios que en muchos casos resultan de carácter intangible, pero que en ocasiones también pueden ser cuantificables. Así, López Lita apunta que “el límite de la inversión en comunicación interna vendrá fijado por el previsible ahorro de los costes salariales y de absentismo y de conflictividad alternativos, de

⁸ Rafael López Lita, *op. cit.*, p. 132.

forma que la comunicación eficiente reduzca costes y genere nuevos recursos destinados al propio crecimiento de la empresa”.⁹ Más aún, un estudio de la empresa consultora Hay Group y de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), que cita López Triana,¹⁰ evidencia que una de las claves para estar en el selectivo ranking *Fortune 500* es tener una estrategia empresarial bien comunicada, tanto a los directivos como a los empleados. El desarrollo de una cultura corporativa afín a los objetivos estratégicos de la organización se ha convertido así en una de las funciones capitales de la comunicación interna en todo tipo de empresas. Y esa capacidad de influencia de la comunicación interna en la cultura corporativa será, precisamente, una de las mayores fuerzas para su desarrollo en el futuro más inmediato.

Al mismo tiempo, los beneficios de la comunicación interna abarcan también otros ámbitos, relacionados con la gestión y la imagen de las organizaciones, dos aspectos que se entrelazan porque sus influencias se extienden transversalmente por toda la empresa o institución. La gestión afecta a todos los miembros de la organización y a todas sus actividades, y, por tanto, también la imagen se ve determinada por ella a través de la influencia que tiene el comportamiento corporativo, que genera una determinada imagen funcional. Por su parte, aspectos fundamentales relacionados con la imagen, como la imagen interna y la comunicación con los públicos externos, también determinan o influyen en la gestión.

La comunicación interna, como se expondrá en las páginas siguientes, se encuentra estrechamente vinculada con la dirección de las organizaciones, tanto por la creciente importancia que en ésta tienen los aspectos de la cultura corporativa y de la gestión del capital humano, como por otras cuestiones de carácter más práctico, relacionadas con la información operativa, o información para el

⁹ Rafael López Lita, *op. cit.*, p. 130.

¹⁰ Isabel López Triana, *op. cit.*, p. 80.

desempeño de una actividad concreta por parte de los diferentes miembros de la organización. La gestión no se puede concebir sin comunicación: forma parte de su proceso. Como apunta Lorenzo Chiquero,¹¹ si analizamos el lenguaje de la empresa, vemos que al menos habla tres idiomas: el lenguaje de las palabras, el lenguaje de las acciones y el lenguaje de sus políticas. Por tanto, la gestión necesita de la comunicación para poder materializarse y, además, es en sí misma un acto comunicativo. La acción es comunicación y la comunicación es acción, como afirma Costa.¹²

Asimismo, y como se mostrará a lo largo de los próximos capítulos, la comunicación interna juega un papel fundamental en la constitución de la imagen de la organización entre sus diferentes públicos, al favorecer que los empleados actúen como un elemento difusor de determinados mensajes hacia el exterior.

Más allá de las distintas formulaciones de los expertos sobre las funciones y objetivos de la comunicación interna, que se abordarán de manera específica en el capítulo 5 de esta tesis doctoral, a la hora de analizar las diferentes perspectivas teóricas de este proceso, resulta evidente que los beneficios de una práctica comunicativa eficaz a nivel interno redundarán principalmente en una mejor gestión de la organización y en una imagen de la misma más acorde a la intencional, a aquella que se desea para que facilite la consecución del proyecto corporativo. Todo ello hará que, en una tendencia que se advierte ya, la comunicación interna cobre cada vez más fuerza en todo tipo de organizaciones, ya se trate de empresas o de instituciones de carácter no lucrativo.

¹¹ Lorenzo Chiquero, “Comunicación interna/1. El análisis previo”.

¹² La integración de las estrategias de la acción y de la comunicación en las organizaciones se encuentra perfectamente expresada en Joan Costa, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*.

1.2. UN LARGO CAMINO POR RECORRER

Pese a todo lo expuesto, la comunicación interna es todavía uno de los campos de la comunicación en las organizaciones que presenta un menor desarrollo, tanto desde el punto de vista teórico como práctico. Bastan unos pocos datos para confirmar la validez de esta afirmación, para evidenciar que la evolución que ha experimentado esta disciplina es aún escasa. Desde el estudio “El estado de la comunicación interna en España”, realizado conjuntamente por el Instituto de Empresa y NorConsult en 1994 y que recoge Villafañe,¹³ se ha avanzado bastante, pero todavía no lo suficiente. Así, si a mediados de los 90 sólo un 7% de las principales empresas españolas poseía un responsable formal de comunicación interna, diez años después¹⁴ el porcentaje de compañías que cuentan con un profesional en este ámbito se sitúa en el 18%. Este crecimiento se manifiesta también en el peso relativo que la comunicación interna tiene en el presupuesto global que las empresas españolas destinan a comunicación, y que ha pasado de suponer el 9 al 12 por ciento del total en apenas cuatro años, entre 1999 y 2003.¹⁵ Una representación de esta tendencia alcista de la comunicación interna en las empresas españolas se muestra claramente en el gráfico 1.1.

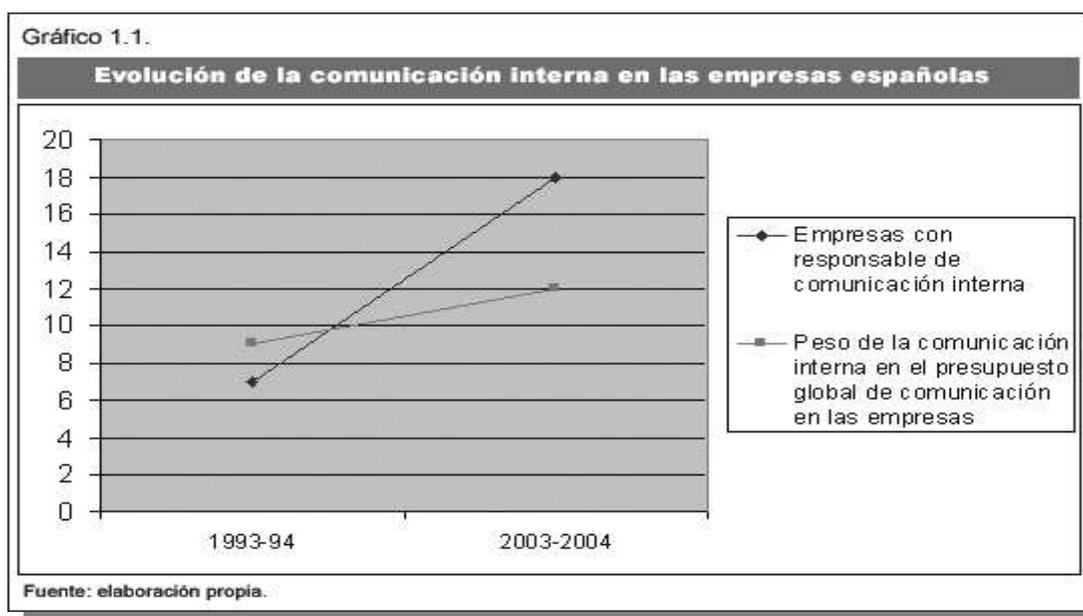
Ramírez¹⁶ se muestra especialmente contundente a la hora de analizar la situación de la comunicación interna en España, que, en su opinión, se encontraba en la última década del pasado siglo en un estado prácticamente embrionario frente al desarrollo que ya había alcanzado en otros países europeos. Como un ejemplo suficientemente claro de esta comparativa, el autor antepone el caso de Francia, donde el 59% de las empresas con más de 500 trabajadores dispone de un

¹³ Justo Villafañe (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, p. 302.

¹⁴ Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, *El estado de la comunicación en España 2004*.

¹⁵ Eduardo Moreno Amador, “Panel Delphi: el futuro del corporate en España”, en Justo Villafañe (dir.), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2002*, p. 107.

¹⁶ Tx. Ramírez, *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, p. 57.



servicio de comunicación interna, al de las empresas vascas de similares características, de las que tan sólo el 8% contaba con ese departamento en los años 90.

La comunicación, en la mayoría de las organizaciones, se centra todavía más en lo externo que en lo interno, en contra de la visión global e integradora que debería tener esta función transversal. Según una encuesta realizada en varios países de Europa en 1989 sobre la figura y el perfil del Director de Comunicación, que nos muestra Pedrós,¹⁷ el 89% de las empresas analizadas consideraba la presencia en los medios de comunicación social como la principal manera para lograr el posicionamiento de imagen. Más de diez años después, en 2003, el panorama todavía no ha variado sustancialmente, al menos en España, ya que en términos similares se expresan los autores de la más reciente investigación sobre comunicación interna en empresas e instituciones españolas, quienes consideran que “la Alta Dirección parece más consciente de la necesidad de tomar decisiones y de

¹⁷ Fernando Pedrós Pérez, “Aproximación a una teoría de la comunicación interna. Apuntes e interrogantes críticos”, p. 97.

explicarlas adecuadamente a los públicos externos (clientes, inversores, autoridades, periodistas) que a los internos”.¹⁸

Esta precaria situación de la comunicación interna no es exclusiva del sector empresarial y afecta a todo tipo de organizaciones. El propio Ramírez asegura que “el síndrome del funcionario no es propio únicamente de la Administración Pública. La falta de motivación y la apatía generalizada que se observa a nivel social se plasma también en la vida interna de los grandes partidos y sindicatos”,¹⁹ e incluso, cabría decir, de un buen número de otro tipo de instituciones.

Ese panorama, sin embargo, no debe provocar el desánimo o la desolación, ya que las mismas necesidades y beneficios que hemos comentado en las líneas precedentes se están convirtiendo en fuerzas de cambio, en corrientes que obligarán a un gran desarrollo en este terreno, tanto desde la perspectiva teórica como de la práctica. Tal y como acertadamente expone el profesor Villafañe, la comunicación interna en las organizaciones es “el aspecto más deficitario dentro del *corporate* y el que, sin duda, mayor desarrollo habrá de tener en el futuro de las empresas en España”.²⁰

En este sentido, resulta esperanzador el panorama que se describía en el estudio internacional *Clima social en la empresa*,²¹ efectuado en enero de 1998, y en el que España figura como el país en el que los trabajadores perciben una mayor mejoría en la comunicación interna. En concreto, el 39% consideraba que este aspecto estaba mejorando, frente a un 12% que opinaba que estaba empeorando y un 42% que no notaba cambios. En otros países analizados en este estudio, como Gran

¹⁸ Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), *Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas*, p. 19.

¹⁹ Txema Ramírez, *op. cit.*, p. 58.

²⁰ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 301.

²¹ R. Pardo (dir.), *Clima social en la empresa. Estudio internacional*, pp. 137-138.

Bretaña o Estados Unidos, por ejemplo, el porcentaje de empleados que consideraba que la comunicación interna estaba mejorando era del 25 y del 29 por ciento, respectivamente, mientras que en un país como Francia, en el que como ya se ha visto esta cuestión cuenta con un mayor grado de desarrollo, la percepción de mejoría sólo alcanzaba al 17 por ciento de los trabajadores.

Por todo lo expuesto, parece evidente que la situación general de la comunicación interna es claramente superable, pero que al mismo tiempo se están dando ya las condiciones para que este adelanto pueda llevarse a cabo, de manera que es previsible un avance progresivo de la misma a corto y medio plazo. Podemos concluir, por tanto, con Isabel López Triana que:

La comunicación interna no sólo seguirá siendo una actividad comunicativa insustituible, sino que constituirá en el próximo futuro otro de los arietes del corporate, destinado a despertar ese gran activo dormido que es el capital intelectual de muchas empresas.²²

2. LA IRRUPCIÓN DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

En paralelo a la creciente importancia del factor humano en la empresa, desde hace aproximadamente treinta años, en diversas etapas y desde diferentes puntos de vista, son numerosos los autores que vienen anunciando la llegada de la Sociedad de la Información: un conjunto de transformaciones económicas y sociales que cambiarán la base material de nuestra sociedad como consecuencia del desarrollo de una serie de tecnologías que tienen como base común la implantación del código digital.²³ Más allá de la dialéctica del determinismo

²² Isabel López Triana, “Observatorio permanente del corporate”, en Justo Villafaña (dir.) (2002), *op. cit.*

²³ Véase Touraine (1971), Bell (1986), o Castells (1997).

tecnológico o del social, parece evidente que esa Sociedad de la Información es ya una realidad. Una realidad, si bien es cierto, aún no plenamente consolidada, ya que su proceso de implantación responde al de una revolución todavía en marcha. Estamos, por tanto, en pleno tránsito de época, como sostiene el propio Castells,²⁴ para quien una época histórica cambia cuando se transforman de manera cualitativa y simultánea las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura. Así pues, como afirma Prado, nos encontramos en “un período histórico ecléctico, que se sitúa en el interregno de la sociedad industrial que estamos abandonando y de la sociedad de la información a la que nos dirigimos como horizonte y que será la culminación de la revolución digital”.²⁵

Por todo ello, y a la hora de abordar el impacto de las TIC en los diferentes procesos organizacionales, como el de la comunicación interna, por ejemplo, resulta crucial conocer las características de la nueva Sociedad de la Información hacia la que nos dirigimos, ya que de la comprensión de su verdadera naturaleza dependerán en gran medida las posibilidades de adaptación y éxito de cualquier empresa o institución. Como acertadamente exponen Ridderstrale y Nordstrom,²⁶ el darwinismo nos ha enseñado que la supervivencia y el éxito están en relación con la capacidad de adaptación de los individuos a los cambios en el entorno. Y en la época actual de transformaciones sociales, esa capacidad de adaptación es fundamental también para garantizar el futuro de cualquier organización humana, ya se trate de una empresa o de una institución sin ánimo de lucro, como pudieran ser las universidades.

²⁴ Castells (1997), *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Volumen I. La sociedad red*.

²⁵ Emili Prado, “La brecha digital o el peligro de exclusión de la sociedad de la información”.

²⁶ J. Ridderstrale y K. Nordstrom, *Funky Business*.

En el análisis del origen o las causas que favorecen el desarrollo de esta nueva Sociedad de la Información frente a la meramente industrial, o incluso a la preindustrial, todavía vigente en gran parte del planeta,²⁷ son varios los enfoques teóricos que se pueden encontrar entre toda la literatura sobre la materia. Sin embargo, y a modo de esquema, podríamos dividirlos básicamente en dos: aquellos que se centran en la evolución de los sistemas de comunicación y los que ponen el énfasis en la transformación de los medios y sistemas productivos. En esencia, ambos planteamientos presentan importantes coincidencias en su desarrollo temporal, y sobre todo concuerdan en la descripción de un nuevo paradigma que afecta no sólo a las formas de comunicación y/o producción, sino a la concepción misma de todas las relaciones humanas y sociales.

2.1. LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CODIFICACIÓN

A partir de la década de los sesenta del siglo XX empiezan a aparecer abundantes propuestas teóricas que plantean dividir la historia humana en función de la tecnología de codificación, almacenamiento y recuperación de la información dominante en cada momento determinado,²⁸ y cuyas fases principales se recogen en el esquema 1.1. La idea básica en la que se apoyan todas estas teorías es que los cambios tecnológicos en la codificación de la información provocan transformaciones en las prácticas y formas de organización social, y hasta en los propios individuos, al modificar la forma de generar y acceder al conocimiento. Así, estos planteamientos teóricos sitúan el primer período importante de la historia humana hace cientos

²⁷ La divergencia económica es tan vergonzante a nivel global que mientras en determinadas zonas de la Tierra se puede hablar de la llegada de la Sociedad de la Información, o de la sociedad postindustrial, en amplias regiones todavía no se han alcanzado las condiciones mínimas para evitar crímenes tan crueles como que, cada año, mueran más de 5 millones de niños por hambre, tal y como se recoge en el informe de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) “El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2005”.

²⁸ Véase Harnad (1990), *Categorical perception the groundwork of cognition* y Bosco (1995), “Schooling and Learning in an Information Society”.

de miles de años, cuando emergió el lenguaje en la evolución de los homínidos y los miembros de nuestra especie se vieron inclinados –en respuesta a algunas presiones de adaptación al medio que todavía no han sido suficientemente estudiadas– a intercambiar proposiciones con valor de verdad.²⁹ El lenguaje oral, la codificación del pensamiento mediante sonidos producidos por las cuerdas bucales y la laringe, fue, sin duda, un hecho revolucionario. Permitía la referencia a objetos no presentes y expresar los estados internos de la conciencia.

La segunda gran revolución se produjo con la creación de signos o elementos gráficos para registrar ese primer lenguaje limitado hasta entonces al habla. Los primeros signos que se conservan datan del paleolítico superior (entre 30.000 y 10.000 años AC), pero fue 3.500 años antes de nuestra era cuando comenzaron a utilizarse para representar el habla, después de 500.000 años de cultura oral.³⁰ La tercera gran transformación se debió a la aparición de la imprenta. La posibilidad de reproducir textos en grandes cantidades de una forma

Esquema 1.1.

La evolución de los sistemas de codificación		
	Época histórica	Cambio de código
1ª Revolución	Cientos de miles de años	Aparece el lenguaje oral, que permite la primera codificación del pensamiento.
2ª Revolución	30.000-10.000 años a. C. (ss. XI-XV)	La escritura permite codificar el habla y favorece el intercambio de conocimientos sin que emisor y receptor tengan que compartir espacio y tiempo. La imprenta permite la amplificación del código escrito.
3ª Revolución	A partir de 1950	La digitalización permite la conversión a código binario de ideas y hechos.

Fuente: Elaboración propia.

²⁹ Harnad (1990), *op. cit.*

³⁰ Bosco (1995), *op. cit.*

relativamente rápida y sencilla favoreció la extensión y la ampliación del conocimiento y de las ideas, y contribuyó de manera sustancial a configurar la historia humana desde el s. XI en Oriente y el XV en Occidente.

En la actualidad estamos viviendo una cuarta revolución –o tercera, si entendemos la imprenta como una fase de máximo desarrollo de la etapa marcada por la aparición de la escritura. Este nuevo período, el de los medios electrónicos y la digitalización, se caracteriza por la implantación de un nuevo código más abstracto y artificial de representación de la información –el código binario-, cuyas consecuencias sólo hemos comenzando a experimentar.

2.2. LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS

El análisis histórico que antes hemos expuesto se complementa desde otra perspectiva con el que toma como base, para periodificar la evolución de la especie humana, la transformación de los medios y procesos productivos.³¹ De esta forma, a lo largo de la historia humana encontraríamos tres grandes revoluciones: la primera, acontecida 10.000 años atrás, se produjo con la irrupción de las incipientes técnicas agrícolas; la segunda, entre finales del siglo XVII y principios del XVIII, conllevó la consolidación de la nueva era industrial; y la tercera, que Toffler sitúa a partir del decenio de 1950 y que se caracteriza por la introducción de “nuevos sectores que surgirán basados en la informática, la electrónica, la información, la biotecnología y técnicas similares”.³² Así, el mundo pasa de una sociedad agrícola a una industrial y de ésta a la nueva sociedad digital o Sociedad de la Información, en la que nos hallamos inmersos, y cuyo proceso de implantación definitiva no podemos dar todavía por concluido.

³¹ Véase Toffler (1990) y Majó (1997).

³² Alvin Toffler (1990), *El cambio del poder*, p. 20.

2.3. LA REVOLUCIÓN DIGITAL

Sea cual sea el análisis diacrónico que se utilice, todos los autores coinciden en destacar el desarrollo de la tecnología digital como la característica básica de esta nueva sociedad. Como apunta Adell, la digitalización supone “un cambio radical en el tratamiento de la información”.³³ Este cambio comporta asimismo repercusiones notables en los sistemas y modelos productivos. Como sostiene Negroponte,³⁴ hemos pasado de una cultura basada en el átomo a una cultura basada en el *bit*. Y las implicaciones que ello supone son enormes, sobre todo porque la tecnología digital elimina la necesidad de coincidir en el espacio y en el tiempo para llevar a cabo una acción conjunta entre diferentes participantes, y las coordenadas espacio-temporales eran, hasta la fecha, el marco de toda actividad humana.

Majó, a la hora de describir el proceso que nos conduce hacia la nueva Sociedad de la Información, asegura que éste responde a la conjunción de “la caída de una serie de barreras tecnológicas con la superación de una serie de límites”,³⁵ y todo ello debido a la implantación y desarrollo del código binario. Así, gracias a la tecnología digital podemos reconvertir diferentes tipos de información –cada uno de los cuales cuenta con su propio código y con su propio sistema de reproducción y transmisión– en uno único basado en el lenguaje de ceros y unos del bit.³⁶ De esta forma, además de utilizar el mismo código para almacenar o enviar cualquier información (texto, imágenes fijas o en movimiento, sonidos... todo es convertible en ceros y en unos), con la nueva tecnología digital podemos, en lugar de transmitir un fenómeno físico (las ondas sonoras de la voz humana, por ejemplo),

³³ Jordi Adell y Carles Bellver, “La Evolución de la Internet y el World-Wide Web”.

³⁴ Nicholas Negroponte (1995), *El mundo digital*.

³⁵ Joan Majó, “La digitalització i els nous espais de comunicació”.

³⁶ La Real Academia Española (RAE) nos informa que el término “bit” corresponde a un acrónimo en inglés de *binary digit*, dígito binario, y lo define como “unidad de medida de información equivalente a la elección entre dos posibilidades igualmente probables”; es decir, entre 0 y 1.

enviar únicamente la medida numérica de ese proceso (la relación de ceros y unos que nos permitirán reproducir esas ondas sonoras con total exactitud). Como consecuencia de ello, desaparecen las barreras tecnológicas entre diferentes sectores, lo que propicia fenómenos de concentración empresarial. El caso más paradigmático, expuesto también por Majó, es el de los medios de comunicación social. En la era industrial, la prensa, la radio y la televisión utilizaban mecanismos de codificación diferentes, lo que les llevaba a utilizar tecnologías dispares. Con la implantación de la informática y la capacidad de convertir cualquier información en código binario, todos estos medios empiezan a utilizar básicamente la misma tecnología, la digital, y ello favorece su integración en grupos de comunicación multimedia, en grupos empresariales que agrupan diferentes medios cuya tecnología converge y que comparten recursos humanos y técnicos.

Paralelamente a esa caída de barreras tecnológicas que define Majó, se produce un ensanchamiento o superación de los límites. Por un lado, el crecimiento exponencial en la capacidad de almacenamiento de los equipos informáticos ha implicado un abaratamiento del coste unitario de las memorias, que tiende a cero. Al mismo tiempo, se ha producido una constante mejora en la capacidad de comprensión, con el desarrollo de algoritmos matemáticos que permiten enviar más contenidos transmitiendo menos código. De esta forma, ya no hay prácticamente límites para almacenar información, ni para transmitirla.³⁷ Los límites, quizás, se encontrarán ya no en la capacidad para generar y enviar

³⁷ Según el estudio “How Much Information? 2003”, elaborado por investigadores de la Universidad de California, en 2002 se creó una cantidad de nueva información, almacenada en papel, películas y dispositivos ópticos y magnéticos, equivalente a 5 exabytes, que se corresponden, a su vez, con 37.000 nuevas bibliotecas del tamaño de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos de América, que contiene 17 millones de libros. Si tenemos en cuenta que la población mundial es de unos 6.300 millones de personas, la producción de nueva información se corresponde a 800 megabytes por persona y año, el equivalente a una pila de libros de más de 9 metros de altura.

información, sino, como apunta Cornellà,³⁸ en el tiempo que podamos dedicar a obtener y digerir esa información.

Las consecuencias de todos estos cambios no estamos sino empezándolas a experimentar, ya que la digitalización de la información está cambiando el soporte primordial del conocimiento, y con ello cambiarán también nuestros hábitos y costumbres en relación al saber y a la comunicación y, a la postre, nuestra forma de pensar y relacionarnos. Ello afecta especialmente a las universidades, que tienen en el conocimiento la base última de su actividad, pero también al conjunto de las organizaciones humanas y a todos los individuos.

Otra de las características de las nuevas tecnologías de la información que tiene enorme importancia es la interactividad; es decir, la posibilidad de que emisor y receptor permuten sus respectivos papeles o funciones e intercambien mensajes. Este rasgo, la interactividad, junto con la deslocalización, define más que cualquier otro a las nuevas tecnologías de la información y posee implicaciones cruciales en todos los ámbitos de nuestra experiencia, como tendremos ocasión de explicar con mayor profusión en el capítulo 8, dedicado a los nuevos medios para la comunicación interna.

2.3.1. ENTRE APOCALÍPTICOS E INTEGRADOS

Las perspectivas sobre los efectos que tienen, y tendrán, las tecnologías de la información y la comunicación sobre el conjunto de la sociedad varían desde los planteamientos más optimistas, que ven la nueva era digital como una posibilidad de redención de todos los males

³⁸ Alfons Cornellà (2002): *Infonomía.com. La gestión inteligente de la información en las organizaciones*, p.127.

de la Humanidad,³⁹ hasta las posturas de quienes sólo vislumbran una amenaza para el desarrollo integral del género humano.⁴⁰

Cuando Nicholas Negroponte, fundador y director del Laboratorio de Medios del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), publicó *El mundo digital*, en 1995, se confirmó como el *gurú* y el máximo defensor de la nueva civilización digital. Negroponte no ve ningún defecto en las nuevas tecnologías. En su opinión, el único límite de Internet es la imaginación, y el futuro está en la creatividad. En esta misma línea ideológica se mueve John Perry Barlow, cofundador de Electronic Frontiers Foundation, quien, durante su intervención en el I Fòrum Arc Mediterrani “Universitat i comunicació”, dejó bien claras sus creencias al afirmar que “estamos creando el primer espacio libre que jamás haya tenido la humanidad” y que “en un futuro no muy lejano, cualquier ser humano podrá hablar directamente con cualquier otro. Todo el mundo podrá expresarse sin que le cueste nada”.⁴¹ Para este norteamericano enamorado de las posibilidades comunicativas de las TIC, y en especial de Internet, los medios de comunicación clásicos “han creado una realidad virtual más horrible, violenta y sexual que la realidad en la que vivimos”, mientras que la tecnología digital permitirá desarrollar nuevos modelos comunicativos más próximos a la cotidianidad. En su opinión, “Internet transformará al ser humano más que ninguna otra invención tecnológica desde el descubrimiento del fuego” y dará lugar a nueva civilización caracterizada por una economía de la información, la ausencia de controles gubernamentales, la sustitución de la ley por la ética, la reaparición de las ciudades-estado, la igualdad de oportunidades para las lenguas y culturas minoritarias y, en definitiva, el desarrollo de un nuevo individualismo más humanista, conectado con los mejores propósitos del Renacimiento.

³⁹ Véase Negroponte (1995), Toffler (1996), o Gates (1995).

⁴⁰ Véase Bloom (1989), Roszak (1990), o Postman (1994).

⁴¹ Universitat Jaume I (1999), “L’impacte d’Internet: conferència i col·loqui amb John Perry Barlow”.

Frente a estos planteamientos, que desde la vertiente contraria se han calificado incluso como de “utopía tecnicista”, son cada vez más numerosos los análisis que ponen el acento en las desigualdades que provoca –o en algunos casos simplemente acentúa– el avance de las tecnologías digitales. El desarrollo geopolítico de la Red a nivel mundial en estos momentos sólo puede definirse en términos de desigualdad. Desigualdad de oportunidades entre países y también entre personas, entre clases sociales. Como apunta Prado, la *digital divide* o brecha digital presenta esta doble perspectiva: “una de orden geopolítico, al aumentar la distancia entre países ricos y países pobres en todo el planeta, o entre regiones más o menos desarrolladas dentro de los Estados. Otra de orden social, al aumentar la distancia entre capas sociales, en todo el planeta o en el interior de cada Estado o región”.⁴²

Según los datos ofrecidos por Nielsen/NetRatings, y recogidos en el estudio “How Much Information? 2003”,⁴³ el número de usuarios de Internet en todo el mundo alcanzó la cifra de 580 millones de personas en el año 2002. De estos, el 30% correspondía a ciudadanos de los Estados Unidos de América y de Canadá, y el 31% a ciudadanos de países europeos. Frente a estas cifras, los usuarios procedentes de África o de América Latina representan sólo el uno y el seis por ciento del total, respectivamente. El mapa mundial de la desigualdad, también en la Sociedad de la Información, queda claramente dibujado en el gráfico 1.2, en el que se muestra el diferente nivel de penetración de Internet en el mundo en el año 2005, con claras divergencias entre las regiones ricas y las pobres.

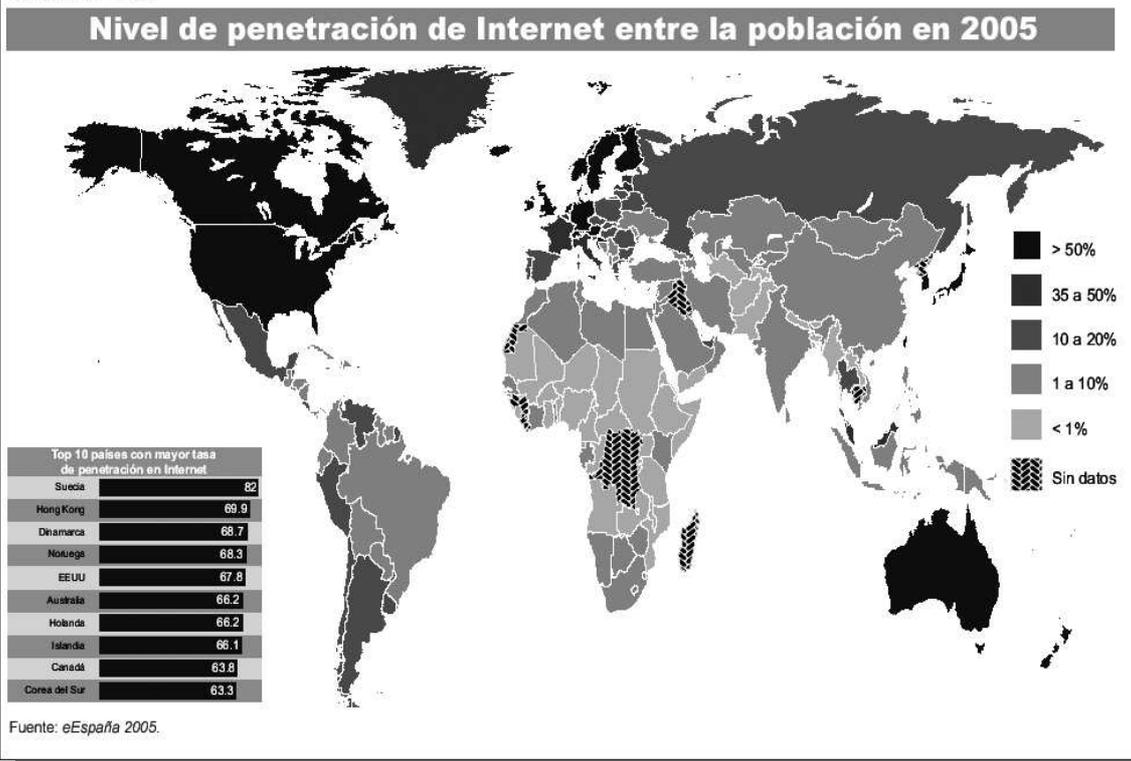
Una visión más amplia de las desigualdades que agravan las TIC la ofrece el Índice de Acceso Digital,⁴⁴ elaborado por la Unión Internacional

⁴² Emili Prado, “La brecha digital o el peligro de exclusión de la sociedad de la información”.

⁴³ AA. VV., “How Much Information 2003?”

⁴⁴ UIT, “Digital Access Index 2005”.

Gráfico 1.2.



de las Telecomunicaciones (UIT), dependiente de la ONU. Este estudio, que analiza junto con el uso de Internet otras variables como el nivel de educación, evidencia la gran brecha digital que separa los países occidentales y asiáticos, con un nivel de acceso elevado a las nuevas tecnologías digitales, de los del continente africano y Latinoamérica, completamente marginales.

En las argumentaciones de los optimistas tecnológicos, o integrados, se recurre con frecuencia al término “democratización” para referirse al hecho de que cualquier persona del mundo pueda utilizar los servicios de telecomunicación desde no importa qué lugar del planeta y en igualdad teórica de condiciones: sólo hay que descolgar y los satélites se encargarán del resto. Sin embargo, esta afirmación no se cumple en todos los casos y lo único cierto es que en muchas zonas del planeta mueren millones de personas de hambre cada año, mientras que otros muchos cientos de miles, incluso en países económicamente opulentos, nunca podrán adquirir el equipamiento informático necesario, ni

costear el servicio telefónico para poder acceder al gran repositorio del saber que es actualmente Internet.⁴⁵

Las desigualdades en la disponibilidad de infraestructuras y servicios de telecomunicación no se atienen sólo a variables geopolíticas. En los países desarrollados, donde la disponibilidad potencial es alta y teóricamente igualitaria para el conjunto de la población, el uso social efectivo de las telecomunicaciones revela disparidades en las que, además del factor territorial y económico, afloran condicionantes culturales y sociales.

El uso de las nuevas tecnologías tiene una clara relación con la edad, sexo, lugar de residencia, nivel de formación, ocupación y, sobre todo, el estatus socioeconómico de los usuarios. Además, existe una estrecha correlación entre el uso habitual de la informática en el trabajo y la informatización doméstica. Del mismo modo, el uso no habitual y el no uso de la informática están relacionados con elevados consumos de televisión. El informe al respecto de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), “Audiencia de Internet en el Estudio General de Medios (EGM). Abril-mayo de 2006”,⁴⁶ revela que el perfil del internauta en España se mantiene predominantemente en una edad inferior a los 35 años (60,2%), mayoritariamente de género masculino (58,1%) y de clases sociales alta, media-alta (48,3%) y media-media (47,7%); unos porcentajes que no se corresponden con los de la población general.

Otro estudio que evidencia la clara influencia de la clase social y del entorno geográfico en la implantación de las tecnologías de la

⁴⁵ La relación entre el precio mensual de una conexión de banda ancha y el ingreso mensual por habitante varía desde el 0,9% de Japón al 9.115,9% de Camerún, pasando por el 1.207,1% de Bielorrusia, el 123,8% de Senegal y el 53,9% de Trinidad y Tobago, entre otros muchos ejemplos de desigualdad. Véase Fundación Auna (2004), *eEspaña 2004*, p. 42.

⁴⁶ Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), “Audiencia de Internet en el Estudio General de Medios, abril-mayo 2006”.

información y la comunicación es el informe “Las TIC en los hogares españoles”,⁴⁷ que pone de manifiesto que los hogares españoles dotados de un alto equipamiento tecnológico y que experimentan una rápida velocidad en la adopción de las TIC representan apenas el 29% del total. Estos hogares se corresponden en la mayoría de los casos con unidades familiares de rentas medias y medias-altas ubicadas en ciudades grandes.

2.3.2. UNA EXPANSIÓN EN BUSCA DE EQUILIBRIO

Parece evidente, pues, que el proceso de expansión y uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación lleva implícito una implantación desigual entre países, e incluso en el interior de los mismos. Todos los estudios consultados conducen a la misma conclusión: el uso de estas nuevas herramientas comunicativas continúa siendo privilegio de los sectores sociales más favorecidos y de los países más ricos, como ya apuntó J. Cees Hamelink en su conocida exposición “Information Imbalance Across the Globe”,⁴⁸ en la que a mediados de la pasada década reclamaba un mayor equilibrio comunicacional para evitar que las nuevas tecnologías agrandasen, en lugar de reducir, las diferencias de desarrollo social y económico entre países e individuos. Esa misma filosofía es la que ha inspirado a la Organización de las Naciones Unidas para convocar la celebración de la I Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información,⁴⁹ en cuya Declaración de Principios se reconoce explícitamente que “las ventajas de la revolución de la tecnología de la información están en la actualidad desigualmente distribuidas entre los países desarrollados y en desarrollo, así como dentro de las sociedades. Estamos plenamente

⁴⁷ Red.es, “Las TIC en los hogares españoles. X oleada. Octubre-diciembre 2005”.

⁴⁸ J. Cees Hamelink, “Information Imbalance Across the Globe” en J. D. Downing, A. Mohammadi y A. Sreberny (eds.), *Questioning the Media. A Critical Introduction*.

⁴⁹ Toda la información sobre este evento mundial, desarrollado entre diciembre de 2003 en Ginebra (Suiza) y noviembre de 2005 en Túnez puede consultarse desde la dirección electrónica <http://www.itu.int/wsis/index-es.html>.

comprometidos a convertir la brecha digital en una oportunidad digital para todos, especialmente para aquellos que corren peligro de quedar rezagados y aún más marginados”.⁵⁰

Afortunadamente, el propio avance de las tecnologías contribuye a ir reduciendo paulatinamente algunas diferencias, al menos en los países desarrollados, en donde utilizan cada vez más las TIC las mujeres, las clases sociales media y baja, y las personas con niveles medios de instrucción. Asimismo, se extiende su uso entre las elites sociales y las empresas de los países en vías de desarrollo y subdesarrollados. Como sostiene el catedrático Emili Prado,⁵¹ las tecnologías pueden contribuir a reducir la propia brecha que provoca su expansión, pero siempre y cuando se incida en favorecer el desarrollo de infraestructuras, su acceso a precios asequibles y, sobre todo, la alfabetización digital de la mayor parte de la sociedad.

Todo ello obliga a efectuar un análisis de la situación actual y futura que vaya más allá de ese juego maniqueo de los discursos apocalípticos o integradores que hemos expuesto, y que procure situar el estado de la cuestión en su justo término, sopesando unas y otras argumentaciones y, en cualquier caso, valorando las ventajas que ofrece la Red como nuevo medio y espacio de comunicación y relación entre los individuos. Esas ventajas y posibilidades que brinda la Red ahora, en los espacios en los que ha alcanzado cierta madurez, son las que se pretenden analizar en esta investigación para poder establecer pautas trasladables a ámbitos de desarrollo futuro en la medida en que las TIC continúen su avance entre la población mundial.

⁵⁰ Unión Internacional de Telecomunicaciones de la Organización de las Naciones Unidas, “Declaración de Principios. Construir la Sociedad de la Información: un desafío global para el nuevo milenio”.

⁵¹ Emili Prado, “La brecha digital o el peligro de exclusión de la sociedad de la información”.

3. EL AVANCE DE INTERNET: HACIA UNA SOCIEDAD HIPERCONECTADA

La historia de Internet,⁵² como exponente máximo de la revolución digital, se remonta a 1958, cuando los Estados Unidos de América crea la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPA), dentro del Departamento de Defensa, cuyos centros se conectarán a través de Arpanet, la primera red de la que surgiría después la gran telaraña. Como señala Castells:

Los orígenes de Internet hay que situarlos en ARPANET, una red de ordenadores establecida por ARPA en septiembre de 1969. El Departamento de Defensa de Estados Unidos fundó esta Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (Advanced Research Projects Agency) en 1958 para movilizar recursos procedentes del mundo universitario principalmente, a fin de alcanzar la superioridad tecnológica militar sobre la Unión Soviética, que acababa de lanzar su primer Sputnik en 1957. ARPANET era un programa menor surgido de uno de los departamentos de la agencia ARPA, la denominada Oficina de Técnicas de Procesamiento de Información, fundada en 1962, sobre la base de una unidad preexistente. El objeto de este departamento, según definición de su primer director, Josep Licklider, un psicólogo reconvertido en informático en el MIT, era estimular la investigación en el campo de la informática interactiva.⁵³

Una década después se inicia el gran despegue de la informática, en especial a partir de principios de la década de los 70 del pasado siglo, cuando las empresas e instituciones de mayor envergadura empiezan a

⁵² Para conocer la evolución histórica de las redes informáticas que ha dado origen a Internet, véase la síntesis, suficientemente descriptiva, que ofrece Enrique de la Rica en *Márketing en Internet*, pp. 15-30. Otra versión interesante y en constante actualización es la “Hobbes’ Internet Timeline”, realizada por Robert H. Zakon. También resulta muy esclarecedor el cuadro de evolución histórica que ofrece Hugo Pardo Kuklinski en su tesis doctoral “Un modelo de aplicación web institucional universitaria. El caso de los webcom: sitios de Facultades de Comunicación de Iberoamérica”, p. 83.

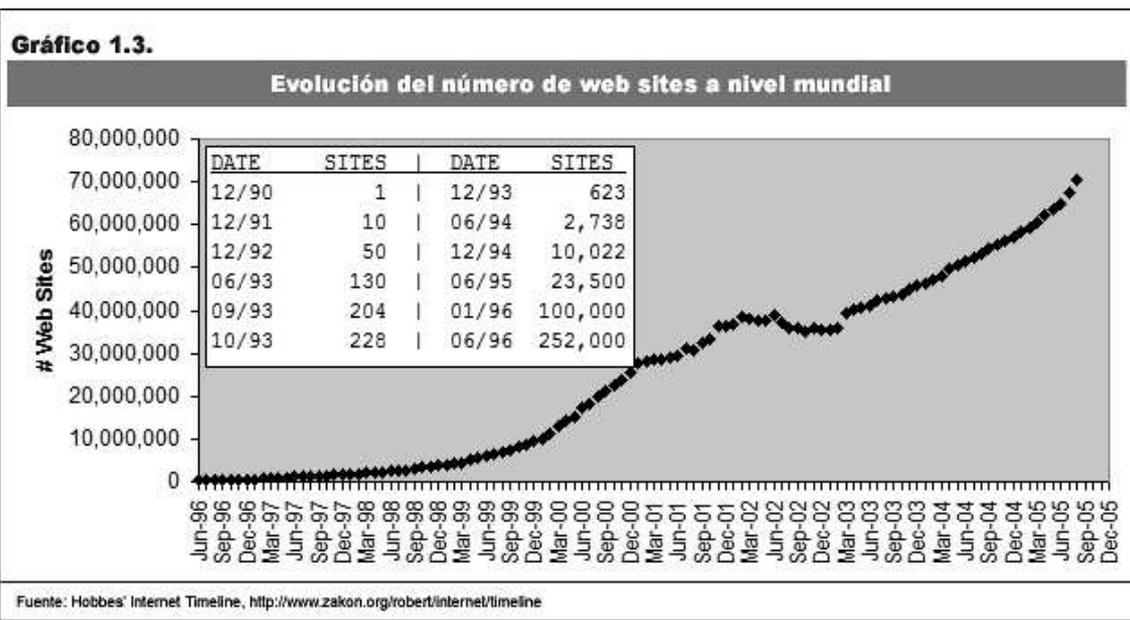
⁵³ Manuel Castells (2001), *La galaxia Internet, reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*, p. 24.

incorporarla a sus procesos internos.⁵⁴ El auge de la informatización de los años 70 cobró más ímpetu en la década siguiente, cuando este cambio tecnológico empezó a llegar también al ciudadano con el desarrollo del ordenador personal y de la ofimática. Como nos recuerda Negroponte,⁵⁵ todo empezó cuando en 1977, Frank Cary, presidente de IBM, anunció a los accionistas que la firma entraría en el negocio de los aparatos domésticos. Tres años después, en 1980 apareció el primer ordenador compatible, el IBM PC 5150. La producción en serie de ordenadores personales facilitó que la informática excediera su límite de actuación de las oficinas, para llegar a los hogares. Además, permitió que los miembros de cualquier organización dispusieran en su lugar de trabajo de máquinas autónomas con mayores capacidades que las antiguas terminales, cuyas posibilidades se encontraban muy limitadas. Paralelamente a todo este desarrollo, Internet, la red de redes informáticas, empieza su gestación conectando ordenadores y equipos informáticos a lo largo y ancho del planeta, hasta alcanzar su primera gran explosión a mediados de la década de los 90 con el desarrollo de la tecnología world wide web,⁵⁶ que facilita el intercambio de información entre máquinas diferentes a través de un entorno más intuitivo y agradable para el usuario. Desde ese momento, la red no deja de crecer a ritmos nunca vistos antes en la introducción de un nuevo medio de comunicación. Como muestra de esa evolución, basta ver el incremento experimentado en el número de usuarios de Internet, que ha pasado de

⁵⁴ En 1964 IBM creó el primer ordenador central para empresas, el IBM360, una familia de cinco sistemas de potencia progresiva que ejecutaban el mismo sistema operativo y que podían compartir periféricos, lo que permitía realizar ampliaciones sin ser necesarias nuevas inversiones completas en software y hardware. Véase Hugo Pardo Kuklinski, *op. cit.*, p. 328.

⁵⁵ N. Negroponte (1995), *op. cit.*, p. 138.

⁵⁶ El proyecto World-Wide Web se remonta al año 1989, cuando el Laboratorio Europeo de Física de Partículas (CERN) se plantea la necesidad de conectar grupos de investigadores geográficamente dispersos y Tim Berners-Lee concibió una arquitectura a través de enlaces (links) para acceder a los recursos de conocimientos que se encontraban disgregados. Una interesante aproximación a esta nueva tecnología, así como un glosario de términos relacionados con la misma, puede consultarse en Jordi Adell y Carles Bellver, “La evolución de la Internet y el World-Wide Web”.



de 26 a 1.018 millones de personas en la última década, desde finales de 1995 hasta el primer trimestre de 2006.⁵⁷

También resulta muy esclarecedora la evolución que ha experimentado el número de sitios web, que ha pasado de poco más de 600 en todo el mundo a finales de 1993, a los 70,3 millones que calculaba Robert H. Zakon, en su “Hobbes’ Internet Timeline”, a finales de 2005, y que se muestra en el gráfico 1.3.

Este elevado crecimiento del número de usuarios de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, junto con otra serie de ventajas que se derivan de las mismas, se encuentra en el origen de la tendencia de todo tipo de organizaciones a implementar las TIC en su gestión interna. Se trata de una tendencia que, al igual como ocurrió en los primeros procesos de informatización en los años 70, se ha iniciado mayoritariamente en las grandes corporaciones, pero que antes o después acabará alcanzando a todo tipo de organizaciones. Por ello, su estudio resulta crucial y conviene iniciarlo, como veremos, en aquellas

⁵⁷ Fundación France Telecom España, *eEspaña 2006, Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España*, p. 18.

empresas o instituciones que, como es el caso de las universidades, han demostrado un mayor grado de madurez en este terreno.

4. EL IMPACTO DE LAS TIC EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

La implantación de estas nuevas tecnologías, que en el Informe Bangemann⁵⁸ se calificaban ya a mediados de la pasada década como de “nueva revolución industrial”, está provocando –y lo hará todavía más en el futuro- cambios importantes en las organizaciones, cambios que afectan a la forma de gestión, pero también a otros conceptos más sensibles, como la propia cultura corporativa, al enlazarse principalmente con los recursos humanos.⁵⁹

En un entorno económico y social cada vez más globalizado, y marcado por la imperiosa necesidad de buscar la eficiencia, las nuevas tecnologías han facilitado una respuesta novedosa a la exigencia de un modelo organizativo diferente. De hecho, según las últimas aportaciones teóricas,⁶⁰ las nuevas tecnologías de la información han facilitado el desarrollo de una nueva forma organizacional característica de este nuevo siglo: la empresa red –y por tanto también la institución red-, que siguiendo a Castells podemos definir como:

(...) aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines. Por lo tanto, los componentes de la red son tanto autónomos como

⁵⁸ Martin Bangemann, “Europa y la sociedad global de la información. Recomendaciones al Consejo Europeo”.

⁵⁹ Las implicaciones del cambio tecnológico en la gestión de los recursos humanos pueden verse en Alfonso Jiménez, *Creando valor... a través de las personas. Una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-Sociedad*, así como en Cristina Cáliz, Javier Quintanilla y José Ramón Pin, “Influencia de la Nueva Economía en la dirección de personas”.

⁶⁰ El nuevo concepto de organización de “la empresa red” se encuentra perfectamente desarrollado en Manuel Castells (1997), *op. cit.* Asimismo, puede verse una aproximación en Jesús García Jiménez, *La comunicación interna*, pp. 8-9.

dependientes frente a ella, y pueden ser parte de otras redes y, por ello, de otros sistemas de recursos dirigidos a otros objetivos. Luego la actuación de una red determinada dependerá de dos atributos fundamentales: su capacidad de conexión, es decir, su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de ruidos entre sus componentes; y su consistencia, esto es, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes.⁶¹

Asimismo, y debido a que estas nuevas tecnologías inciden directamente en dos ámbitos relacionados con funciones clave de la comunicación interna (la cultura corporativa y la dirección y administración), la paulatina introducción de las TIC en las organizaciones tiene que influir necesariamente en los diferentes procesos comunicativos internos, al implicar nuevas formas organizativas y nuevos modos de pensar y actuar en las empresas e instituciones.

Además de todo lo expuesto, las TIC son en sí mismas nuevos medios de comunicación, nuevos canales que modifican el marco de relación entre los miembros de las organizaciones en las que se implementan. Esta influencia de las tecnologías de la información, aunque de carácter más instrumental, más técnico, tendrá también una incidencia relevante en las funciones básicas de los procesos de comunicación interna. La propia digitalización de todos los contenidos y mensajes que se generan y fluyen en el interior de las organizaciones va a permitir establecer, a través de las TIC, nuevos sistemas de administración de esos contenidos, nuevos procedimientos para organizar y distribuir los flujos de información que se generan en el interior de las empresas e instituciones. Todas estas implicaciones, que se muestran en el esquema 1.2, dibujan un futuro para la comunicación interna lleno de transformaciones y también de oportunidades. Por ello, consideramos que se hace preciso el análisis actual de todos estos cambios y el intento de determinar un modelo

⁶¹ M. Castells (1997), *op. cit.*, p. 199.

adecuado para la gestión eficaz de esa comunicación interna, como pretendemos con esta tesis doctoral.

