

COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI

Por Joan Costa.

El concepto matricial de "imagen"

Mi objetivo profesional es la construcción de una imagen de empresa fuerte, sin fisuras, valorada y persistente. Esto por dos razones. Para el público, porque una imagen potente se instala en el imaginario colectivo y en la mente de los clientes, determinando sus preferencias, conductas, fidelidad y opiniones. Y para la empresa, porque su imagen es uno de sus activos más importantes y un instrumento estratégico diferenciador de primer orden.

Pero la imagen siempre es global: "es un conjunto de sensaciones sentidas de una vez", como dijo el filósofo Riera i Moré. Esta sensación, es persistente y total, y no distingue aspectos demasiado intelectuales y especializados que constituyen un metalenguaje empresario, como comunicación institucional y comunicación comercial, o como comunicación interna y externa. Puesto que la imagen es una representación mental total -aunque compuesta por múltiples elementos de percepción y de experiencias-, no puede ser tratada por bloques separados. Mi concepción y metodología integral de las comunicaciones empresarias obedece a la esencia misma de la imagen pública: su naturaleza holística o total.

Pero estas ideas globalizadoras vienen de más lejos: desde que en 1975 fundé mi compañía consultora, y dos años más tarde di a conocer un conjunto de métodos para la necesaria integración de las comunicaciones. Una necesidad que desde siempre sentí y defendí, y que la realidad se ha ocupado de validar.

La diversificación de las comunicaciones empresarias no es arbitraria, sino que es el efecto real de la complejidad creciente del entorno; complejidad que genera nuevos

problemas y necesidades. Un fenómeno que emerge visiblemente, también en la Argentina, y que constituye una magnitud universal de la actividad de las organizaciones. Sus causas no están en la irrupción de las nuevas tecnologías, tal como muchos creen, sino en la generalización de la complejidad. Pero de todo esto hablaremos más adelante.

1. Mis puntos de partida

Como consultor generalista en imagen corporativa, siempre he trabajado con la convicción de que muchos de los problemas que tienen las empresas son problemas de comunicación. Que no hay una comunicación -ni siquiera en el tiempo históricamente más esplendoroso de la publicidad-, sino muchas. Que todas ellas coexisten y no se anulan unas a las otras, sino al contrario, se interpenetran e interactúan juntas. Que las necesidades y las formas de comunicación aumentan y se diversifican, exactamente del mismo modo en que la sociedad se fragmenta, se diversifica y se vuelve a recomponer en forma de un mosaico. O de igual manera que, simultáneamente, se desarrollan instrumentos, procesos, disciplinas y estrategias de comunicación absolutamente inéditos. Tan inéditos como lo son las nuevas situaciones y las nuevas necesidades que acosan a las empresas en este horizonte del siglo XXI. También en comunicación se debe reconocer la existencia de la diversidad. Y trabajar con ella.

La comprensión de estos fenómenos, deviene de la comprensión de la complejidad, que es una medida universal de los sistemas y cuyo estudio me ha llevado a conocerlos mejor. La complejidad se hace cada vez más evidente en todos los aspectos de la vida y del universo; pero también en las organizaciones humanas y sociales, como las empresas, los grupos y las instituciones. Pero, atención, porque no hay que confundir lo complejo con lo complicado. La complejidad es una medida de los sistemas a partir de su número de componentes, de su diversidad tipológica y de la dinámica de sus interacciones. Por el contrario, lo complicado es el desorden, porque los elementos por los cuales tomamos conciencia de él -dispersos y a menudo imprecisos- no constituyen a una estructura.

Una filosofía de la praxis

Por todo esto, mi posición profesional en la gestión estratégica de las comunicaciones empresarias, es decididamente holística, total e integradora. El holismo es, para mí, un principio de la filosofía de la praxis. Inicialmente formulada por Jan Christian Sunts, había sido definida muchos años antes con este pensamiento oriental: "el todo es más que la suma de sus partes". Esta idea, que reencontramos bajo formas diferentes en la teoría de la Gestalt y también en el estructuralismo, implica que el todo está hecho de partes. Pero también supone que este ser "más" convierte al todo en "otra cosa diferente". Esto no sólo es debido a la suma, que es una operación aditiva, cuantitativa, sino a las interacciones entre las partes. Un auto, que funciona y circula, no es un montón de piezas: es más que la suma de sus componentes, porque implica un cierto orden en su ensamblaje y una interactividad funcional que los coordina y configura realmente el objeto "auto-móvil" (que se mueve por sí mismo).

Mi visión holística de la empresa y de sus actividades, se puede resumir en la fusión de tres grandes vectores: el pensamiento estratégico, la acción y la comunicación. Esta fusión transforma tales actividades en un "sistema" (originario del pensamiento cibernético: "el arte de hacer eficaz la acción", como diría Couffignal), que se compone de partes en interacción, y por tanto, incluye la creciente complejidad. El holismo es lo contrario del reduccionismo.

Pero el inicial holismo del pensamiento científico se ha visto desplazado por un reduccionismo sectorialista que impide la comprensión de la realidad global (explica el socioecologista Ramón Folch). "La actitud reduccionista supone que la entera realidad se contempla y se supedita al estrecho fragmento en el que el observador se considera experto". Nace en buena medida por la moderna tendencia académica a formar especialistas, en detrimento de la tradición clásica de formar humanistas generalistas. Las destrezas especializadas (el know how de los americanos) exigen una concentración y mucha dedicación, lo que conlleva dos problemas: una cierta e inevitable división del trabajo profesional, y un conocimiento polarizado de carácter intensivo (en profundidad), pero no expansivo (en extensión). Estos caracteres -

fragmentación y polarización- son los que definen el saber técnico especializado. Que siempre es parcial por naturaleza y, aunque a menudo pretende resolver cualquier problema desde su especialización, en ella misma, precisamente, residen sus propios límites.

Lo que parecen olvidar unos y otros es que la parte no puede pensar por el todo. Y es por esto que definiendo una visión holística e implicada en el "sistema empresa", entendida como un sistema total de acción y comunicación.

Como buen generalista polivalente, no puedo concebir que "todo sea comunicación" y que todo se arregle "comunicando", tal como declaran algunos profesionales. Ya antes anoté que la comunicación (los mensajes y las relaciones) se debe a la estrategia general y colabora con ella, pero también con la acción (las actuaciones, las realizaciones, los hechos). He aquí sintetizadas las ideas centrales que configuran lo que he llamado el "nuevo paradigma de la gestión".

Sigamos ahora los itinerarios que me han llevado a estas convicciones. Primero, a través de la práctica y la experiencia profesional, y después -y ya para siempre simultáneamente-, de manera inseparable con la reflexión y el estudio.

Investigaciones sobre la imagen como efecto de comunicación

Esta posición intelectual, extendida a lo profesional y que podemos llamar propiamente epistemológica, no es nueva. En 1971 empecé a estudiar los problemas de la "imagen" desde la percepción simbólica, en un libro que abrió una nueva perspectiva en este campo: La imagen y su impacto psicovisual.(2) Esta investigación estaba centrada en la potencia determinante que los elementos icónicos (del griego eikon) ejercen en la percepción visual, la conducta y la cultura de los individuos y las sociedades. Y de un modo muy particularmente coercitivo, en nuestra "civilización de la imagen" (Fulchignoni) y en nuestra era multimediática.

Dentro del cuadro de aquella investigación, mis observaciones contenían varias ideas esenciales en el plano de los lenguajes visuales, tales como su incidencia en la

formación del imaginario colectivo, o la energía inagotable de los grandes símbolos fundamentales, que siempre reaparecen a través incluso de milenios, bajo la misma forma visual pero con contenidos cíclicamente renovados. Ideas que, entre otras, expuse en aquel trabajo, y que han sido objeto de ulteriores desarrollos por otros autores y por mí mismo. En efecto, la percepción visual en sentido amplio, es decir, no limitada en exclusiva a lo gráfico, reviste la mayor importancia en la génesis de las imágenes mentales (del latín imago, ligado a lo imaginario), incluidas por supuesto las imágenes corporativas, de empresa y de marca.

Es por este hecho que hoy reencontramos muchos de los resultados de aquellas investigaciones, ya sea explícita o implícitamente, en los múltiples artículos y publicaciones que se suceden sobre este sujeto fundamental.

El haber sentado estos principios es una de mis pequeñas contribuciones -junto con otras más recientes, como La identidad visual y El lenguaje fotográfico (ambas de 1977), Señalética, e Imagen Global (ambas de 1987), Imagen pública, una ingeniería social (1992), Reinventar la publicidad (1993) y La esquemática. Visualizar la información (1998)-; contribuciones a la ciencia de la comunicación visual, que no he dejado de desarrollar en frentes muy diversos y en múltiples aplicaciones prácticas.

La comunicación estratégica

Hay un segundo hito: 1972, que consistió en la publicación de un informe pionero, que apuntaba más allá de la imagen y sus lenguajes: Estrategias de Comunicación.(3) Si el trabajo anterior (1971) tenía por objeto el estudio de la formación de las imágenes mentales y, por extensión, del imaginario social y las imágenes de empresa, este segundo trabajo entraba de lleno en la esencial condición estratégica de la comunicación. Era una época en que la comunicación sólo se entendía en su función meramente instrumental y mediática -lo que todavía persiste en muchas empresas-.

En dicho trabajo esboqué lo que hoy ya está aceptado y consolidado como los cinco ámbitos específicos de comunicación: Institucional, Cultural, Interna, Relacional y de

Marketing. Introduje asimismo la noción cualitativa de micro media como una nueva familia de recursos técnicos paralela a los mass media, pero opuesta a ella y complementaria. Y anticipé la necesidad, que tarde o temprano llegaría, de micro segmentación social para la investigación sociológica y de marketing y para las comunicaciones.

Lo que era el núcleo de este trabajo -las estrategias de comunicación- tuvo sus extensiones con la publicación, en 1992, de Identidad Corporativa y estrategia de empresa, e Imagen pública, una ingeniería social; y en 1995, la obra Comunicación Corporativa y revolución de los servicios.

El concepto clave: la integración de las comunicaciones

Partiendo de aquellas investigaciones más significativas, de 1971 y 1972, y realimentada constantemente esta actividad con la práctica diaria como consultor de empresas, en 1977 se publicó la obra que cerraría mi trilogía, realmente innovadora, desde una concepción resueltamente holística: La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral.(4) Una obra en la que, por cierto, estoy trabajando en su ampliación y actualización para ser publicada este año 2000.(5).

En La imagen de empresa fui mucho más allá de la imagen puramente visual y de la comunicación estratégica que había apuntado cinco años antes. Mi propósito fue tratar de descubrir los cimientos de la imagen corporativa, y exponer una metodología inédita para hacer eficaz la integración de las diversas comunicaciones de la empresa en función de su imagen pública. La imagen es necesariamente global: la imagen es la ciencia de la totalidad. Pues ella aparece en la conciencia colectiva como un todo. Y esta totalidad mental que es la imagen, sólo podía construirse a condición de que todos los elementos comunicacionales se fusionaran en una acción coherente con las estrategias y las actuaciones de la empresa en la continuidad misma de su trayectoria.

A propósito de este libro, el profesor y escritor Alberto Borrini, recordó que mi concepto de "comunicación integral" fue revisitado más de una década después, por Don Schultz,

de la Northwestern University, de Illinois.(6) Pero aún así, hay que hacer una diferencia esencial, pues si bien el profesor norteamericano "integraba" en su libro las comunicaciones exclusivamente "de marketing", yo había integrado toda la actividad comunicacional de la empresa en un empeño mayor: la construcción de la imagen corporativa en su totalidad. El pensamiento holístico persistía en su axioma: "la parte no puede pensar por el todo".

En aquella época intuí lo que hoy es la divisa ecológica: "pensar globalmente y actuar localmente". Y lo puse en práctica.

Otros autores, después de los conceptos que había expuesto en este libro de 1977, han tratado sobre la imagen de empresa: Wally Ollins, *The corporate personality* (1978) escrito desde su antigua visión publicitaria; *Corporate communications*, de varios autores (1983); David Bernstein, *Company image and reality* (1984); *La communication globale*, de Christian Regouby (1988), y así sucesivamente.

Por todo el conjunto de razones derivadas de mi concepción al mismo tiempo holística y sistémica de la empresa, había identificado entonces los diferentes tipos de acciones de comunicación, que expuse operativa y metódicamente, explicando asimismo los procesos de construcción de la imagen pública -en el libro citado, *La Imagen de empresa*-, como un instrumento que llamé "Modelo Estratégico de la Imagen" -cuyo razonamiento extraje de la teoría de modelos, subsidiaria de la teoría sistémica, y de la sociología de los estereotipos-.

A partir de este libro colaboré en la redacción de *La physique des sciences de l'homme*, en colaboración con Edgar Morin y Yona Friedmann (1989);(7) publiqué *Diseño, Comunicación y Cultura* (1994),(8) y *La comunicación en acción* (1999).(9)

Conclusión provisional

Este itinerario de mis trabajos de investigación y de divulgación, que hemos recorrido hasta aquí, hoy agrupa una bibliografía bastante completa, pero no constituye más que

una pequeña parte de mis actividades profesionales. Basta comparar mis 25 libros con los más de 300 programas que he dirigido para diferentes empresas de Europa y América Latina. Éstos son la confirmación de una opción profesional inédita, que asumí desde los primeros tiempos y que no es otra que la necesaria diversificación de las comunicaciones y la exigencia de integrarlas en una acción común para la eficacia, el desarrollo y la sostenibilidad de los negocios a través del activo más importante para la empresa: su imagen pública.

..()...

3. El paradigma del siglo XXI

En esta mutación trascendente de la cultura de los bienes materiales a la cultura de los servicios y valores intangibles, emergen cuatro nuevos vectores de la gestión empresarial. Vectores que ya no proceden de la mentalidad técnica, sino del conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico. Estos vectores del nuevo paradigma son: **la Identidad** ("quién soy", incluso antes que "qué hago").

Es el ADN de la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones; la Cultura ("cómo lo hago" es más importante que "lo que hago").

La cultura corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa; la Comunicación ("cómo comunico todo lo anterior").

La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material; la Imagen ("cómo me ven" es más decisivo que "cómo soy realmente").

Es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad.

Estos nuevos vectores están interrelacionados, son interactivos, y suponen una miríada de conceptos inéditos y de nuevos instrumentos. Lo que transportan son claramente valores. Más este nuevo paradigma no anula ni sustituye el modelo anterior de la economía de producción, sino que se superpone a él y lo desplaza al plano instrumental de base de la empresa. Porque el paradigma del siglo XIX no tenía ningún valor estratégico ni era diferenciador. Ahora, el Ser de la Empresa y el Cómo Actuar y cómo Comunicar lo que Es y Hace, es infinitamente más importante que ***Lo-que-hace -y, por supuesto, el cómo lo hace-***.

...()...

La operatividad práctica del pensamiento holístico

La actitud holística-sistémica es sustancialmente integral e integradora, estructural y estructurante. No se trata de un concepto estático, sino orgánico, dinámico, interactivo. Y es preciso entender una idea pragmática esencial relativa al "todo" y las "partes". Es la superación de la idea de causa y efecto, o sea que todas las partes del sistema son al mismo tiempo, causas desencadenantes y efectos causantes. Ha sido Emerson quien resumió en pocas palabras esta idea crucial: "toda causa es bipolar". Porque es "causa" en el polo desencadenante de efectos, y "efecto" en el otro polo reactivo. Esto significa que cada parte del todo es causa y efecto simultáneamente, por el hecho de que está conectada con las demás partes del sistema. (Reencontramos aquí la explicación cibernética de "caja negra", con su sistema interior de reacción en bucle y su polo a la entrada como receptor, y su otro polo a la salida, donde la causa de entrada es diferente del efecto a la salida). La visión de partes aisladas y el principio de causalidad, son otros reduccionismos.

¿Qué significa todo esto? Pues significa que el consultor -o el director de comunicación de la empresa- que practican una actitud holística, no necesariamente trabajan con el todo (la organización en su integridad poliédrica), sino a partir de conjuntos y subconjuntos de partes. Y el primer paso consiste en delimitar con exactitud el campo de conexiones intercausales entre las partes implicadas, constituyendo así subsistemas operativos. Que es donde hay que actuar para operar globalmente.

Joan Costa

Buenos Aires, abril 2000