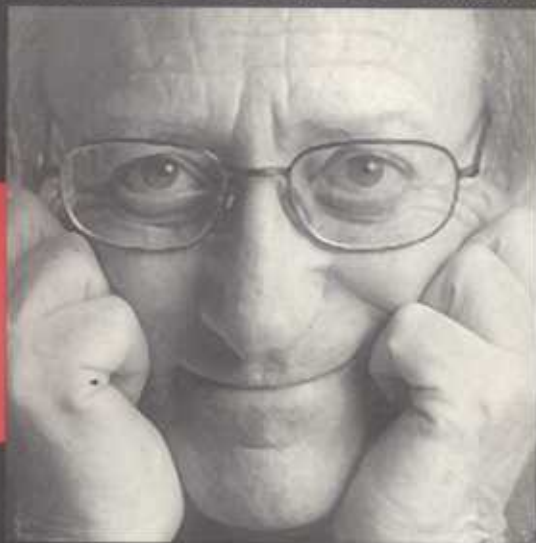


Inclusiones / Categorías

Joan Costa  
**IMAGEN**  
CORPORATIVA  
EN EL SIGLO XXI



La Crujía  
ediciones

*"Joan Costa o la potencia del pensamiento"*

Abraham Moles

*"Maestro de la Pulchra Imago"*

Alain Maurech-Síman

*"La quintaesencia de la comunicación"*

Daniel Giralt-Miracle

*"La importancia que hoy asume la comunicación corporativa ha sido ilustrada con extrema precisión y originalidad en Europa por Joan Costa: uno de los más agudos innovadores en este campo"*

Gillo Dorfles

*"A Joan Costa hay que reconocerle el mérito de haber fundado las bases de la nueva ciencia de la comunicación visual"*

Salvador Reguant

Hacia falta un nuevo paradigma, holístico y generativo (no parcial ni estático), para pensar y gestionar las comunicaciones y la imagen de la empresa en el siglo XXI.

La actual encrucijada de cambios, con la economía de información (la "nueva economía"), la revolución de los servicios, la cultura del conocimiento y el conflicto entre tecnología y humanismo, tenía necesidad de unos principios epistemológicos precisos, así como sus métodos operacionales específicos.

En esta obra, Joan Costa asume ese reto y presenta, por primera vez, los 6 instrumentos fundamentales para la nueva cultura de la gestión integrada de las comunicaciones, y la construcción de la imagen corporativa:

el Paradigma del siglo XXI

la Auditoría Estratégica Global

el Modelo para la construcción de la Imagen

el Plan inter media de la Identidad Corporativa

la Estrategia integral de Comunicación

la figura del Director de Comunicaciones.

El lector progresará en la lectura hacia una visión inédita de los nuevos valores que definen la singularidad inimitable de cada empresa, que Costa expone con impresionante sencillez y claridad.

Joan Costa ha creado una "escuela de pensamiento" avalada por su importante trabajo como comunicólogo consultor, que ha sido el hilo conductor de los movimientos europeos recientes en el campo de la comunicación y la imagen pública de las empresas.



# **Imagen Corporativa en el siglo XXI**

  
*Joan Costa*

# Imagen Corporativa en el siglo XXI

serie

**Categorías**

colección

**Inclusiones**

**La Cruzía**  
ediciones

Director de la colección **INCLUSIONES**

Damián Fernández Pedemonte

Primera edición: marzo de 2001

© Joan Costa

© La Crujía Ediciones

Tucumán 1999 – C1050AAM

Buenos Aires – Argentina

Telfax: 54-11-4375-0664 y rotativas

E-mail: [libreria@lacrujia.com.ar](mailto:libreria@lacrujia.com.ar)

Derechos reservados en todos los idiomas

Diseño de colección y tapa: Daniel Rodríguez

Fotografía en tapa: Martí Alavedra.

Correctora: Jimena Timor

ISBN: 987-97498-9-8

Se terminó de imprimir en marzo de 2001  
en A.B.R.N. Producciones Gráficas S.R.L.,  
Wenceslao Villafañe 468, C. A. de Buenos Aires  
República Argentina.

Impreso en Argentina

La reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante el alquiler y préstamo, quedan rigurosamente prohibidas sin la autorización escrita del editor y estarán sometidas a las sanciones establecidas por la ley 11.723. Quien fotocopia un libro comete un robo y daña el circuito de circulación de los productos culturales.

Índice	8
Prefacio de la versión original .....	13
Presentación .....	16
<b>1. La génesis de este libro y su contexto</b> .....	21
El escenario de principios de los años 70 .....	23
<i>Breve mirada retrospectiva a las grandes</i> <i>evoluciones económicas</i> .....	23
<i>La revolución industrial triunfó sobre la revolución</i> <i>de la comunicación</i> .....	25
<i>La ciencia de la comunicación toma cuerpo</i> .....	27
<i>El modelo de empresa del siglo XIX</i> .....	29
<i>La invención de la empresa</i> .....	31
El nacimiento de este libro .....	34
<i>Estudios iniciales sobre la comunicación visual</i> ....	37
<i>Primeros estudios sobre la imagen de empresa</i> ....	39
<i>El nuevo vocabulario de la comunicación</i> .....	43
<b>2. La empresa y su imagen, hoy</b> .....	45
Una idea generalizada de <i>empresa</i> .....	47
<i>Sobre la idea de CORPORATE</i> .....	49
Imagen (e imágenes) en acción .....	56
<i>Las imágenes sensoriales</i> .....	56
<i>Las imágenes mentales</i> .....	57
<i>Cómo se configura la imagen mental</i> .....	59
<i>Emergencia de la imagen corporativa como valor</i> <i>estratégico</i> .....	60
Condiciones y funciones de la imagen corporativa ....	66
<i>Las condiciones propias de la imagen corporativa</i> <i>Las 15 funciones de la imagen</i> .....	67
.....	68
El principal activo de la empresa y el menos conocido	77
<i>La estrategia de la diferenciación</i> .....	78
<i>La identidad y la imagen, causas de éxito</i> <i>ignoradas</i> .....	79
<i>La fuerza de la imagen como componente de</i> <i>resultados</i> .....	81
<i>Crisis, emergencias y choques culturales</i> .....	82
<i>El verdadero valor de la imagen</i> .....	84

<b>3. Bases epistemológicas para la construcción de la imagen en la era de la información .....</b>	<b>87</b>
Contra los reduccionismos .....	89
<i>El pensamiento holístico .....</i>	<i>93</i>
<i>Del holismo a la holarquía .....</i>	<i>95</i>
<i>Sobre la heterodoxia creativa .....</i>	<i>98</i>
<i>Las ciencias de encrucijada o la creatividad científica .....</i>	<i>100</i>
La empresa, sistema central de comunicaciones ....	102
<i>De la complejidad generalizada .....</i>	<i>106</i>
<i>En síntesis .....</i>	<i>108</i>
<b>4. Nueva sociedad y neohumanismo en el paradigma del siglo XXI .....</b>	<b>111</b>
Contratendencias y nueva sociedad: el sistema-entorno .....	113
<i>Contratendencias y cultura mosaica .....</i>	<i>118</i>
Cultura corporativa y humanismo .....	122
<i>Ruptura entre la empresa y los hombres .....</i>	<i>125</i>
La matriz sociológica de la empresa: un redescubrimiento .....	129
Filosofías de la segunda empresa de comunicación del mundo .....	133
Cultura organizacional y cambios culturales .....	136
Ecología de la comunicación y nuevas tendencias .....	140
<i>Los parámetros de la nueva gestión .....</i>	<i>142</i>
<i>Los tres polos de la comunicación .....</i>	<i>143</i>
Crisis de identidad .....	147
<i>Diferenciar lo que es in-diferente .....</i>	<i>149</i>
<i>Una marca vale lo que representa .....</i>	<i>149</i>
<i>Post scriptum .....</i>	<i>150</i>
<b>La cultura de comunicación .....</b>	<b>153</b>
Metodología práctica .....	155
<i>Una falsa alternativa .....</i>	<i>157</i>
<i>Gestionar la imagen es gestionar la realidad .....</i>	<i>158</i>
La imagen de la empresa al escáner .....	162
<i>El circuito de la comunicación .....</i>	<i>162</i>

Los modos de comunicar .....	167
<i>Mensajes voluntarios e involuntarios</i> .....	173
Dos grandes niveles de comunicación en conflicto .....	174
Las tres dimensiones activas de la comunicación integral .....	179
<i>La conjunción de dos métodos</i> .....	183
<i>Comunicación por objetivos</i> .....	185
Los lenguajes de la comunicación .....	187
<i>Los códigos del lenguaje escrito</i> .....	188
<i>Los "códigos" del discurso visual</i> .....	190
<i>El medio no es el mensaje</i> .....	192
<i>Mass media, micro media, multimedia, inter media</i>	193
<i>De la inter media a la interactividad</i> .....	196
<i>eCommunication y ciberconsumidores</i> .....	197
<i>La primera quiebra europea en Internet:</i> <i>el caso Boo.com</i> .....	200
<i>¿No era la comunicación la solución al problema?</i>	204
<i>A destacar...</i> .....	205
<b>6. El paradigma del siglo XXI</b> .....	207
De la economía de producción a la economía de información .....	209
El paradigma del siglo XXI, modelo de modelos .....	210
La Identidad, vector diferenciador por excelencia .....	213
<i>En busca de la identidad</i> .....	213
<i>Qué es la identidad corporativa</i> .....	218
<i>La marca ha dado origen a la identidad</i> .....	221
<i>De la identidad a la imagen...</i> .....	227
<i>...por medio de la personalidad corporativa</i> .....	229
La nueva dimensión inter media de la identidad corporativa .....	
<i>Implicación de la experiencia sensorial</i> <i>del ser en la construcción de la</i> <i>identidad corporativa</i> .....	233
La construcción de la imagen corporativa .....	237
La Auditoría Estratégica Global .....	239
Modelizar la imagen futura: la matriz de la estrategia	245
<i>Las bases científicas del Modelo de la Imagen</i> .....	246



<i>La lógica operacional de nuestro Modelo de la Imagen</i> .....	249
<i>Metodología integrada y efectividad del Modelo de la Imagen</i> .....	250
Implantación y gestión de la imagen .....	252
El Director de Comunicación .....	259
<i>Sobre el origen y la formación necesaria</i> .....	261
<i>Condiciones personales</i> .....	262
<i>Posición en el organigrama</i> .....	263
<i>Funciones</i> .....	265
<i>Posición y funciones del Director de Comunicación.</i>	
<i>Síntesis</i> .....	266
Universalidad del método .....	270
Bibliografía .....	275
Lecturas laterales .....	276

## Prefacio de la versión original

Este libro tiene un amplio y novedoso objetivo: anticiparse a los fenómenos que pronto irrumpirán en el ámbito de las empresas. De una parte, como consecuencia de los cambios socio-económicos, y de otra parte, de las transformaciones tecnológicas y culturales que los atraviesan.

Esta posición anticipada ha de implicar, necesariamente, el estudio sistemático de las relaciones de la empresa con su entorno, que cada vez será más abierto y complejo.

El itinerario que seguiremos nos conducirá a determinar y evaluar los vehículos, las condiciones y los efectos recíprocos de las intercomunicaciones internas y externas. Este estudio se hará desde cuatro niveles de observación:

- a) interrelaciones dentro de la empresa;
- b) influencias de estas relaciones internas sobre las audiencias externas inmediatas;
- c) relaciones de la empresa hacia su entorno global;
- d) *feed back*, o retroacciones del entorno, y condicionantes que éste ejerce sobre la empresa.

Este complejo tejido de interacciones multidireccionales será observado desde los puntos de vista de la ciencia de la comunicación. A partir de ahí podremos definir unos principios de base y estructurar un conjunto de métodos cuya función será la de organizar y coordinar las comunicaciones de la empresa bajo un criterio integrador y creativo, hacia la implantación de una imagen pública eficaz.

En definitiva, la cualidad y los contenidos de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa, y especialmente su influencia sobre

el conjunto social, se materializan en este *valor* que es particularmente determinante del devenir de la empresa: su propia *imagen*. La parte operativa de este libro abarca las dos vertientes que acabamos de esbozar:

1. proponer un *sistema integrado de comunicaciones*, que coordine todos los actos internos y externos de la Empresa, todas las manifestaciones de la Marca, de los Productos y Servicios;
2. estructurar e implantar, por medio de esta organización de las comunicaciones, una *imagen positiva, exclusiva y perdurable* para la empresa, coherente con ella y con las expectativas de sus públicos.

Así, pues, los propósitos del presente trabajo pueden definirse, en síntesis, como *la optimización del potencial global de la empresa*, a través de una integración del conjunto de sus comunicaciones diversas y de la implantación de una imagen estratégica adecuada.

El precedente de una bibliografía coincidente con estos propósitos que acabamos de enunciar es, hoy por hoy, inexistente. Podemos afirmar que, por primera vez, la ciencia de la comunicación o de la información se aplica a la praxis empresarial después de que fuera aplicada a otras técnicas y disciplinas, como la biología, la sociología, la semiótica y las telecomunicaciones.

La ausencia, pues, de una literatura específica que coincidiera con este espíritu integrador de las comunicaciones, la hemos constatado en Europa y América, en diferentes fuentes editoriales, librerías y bibliotecas, así como en diversa documentación científica y en contactos personales con colegas de otros países. Esta búsqueda nos llevó finalmente a la Facultad de Administración de Negocios de Harvard, en cuyo índice de cursos, libros y artículos no existe nada sobre el tema que desarrollaremos a continuación. La revista *Fortune*, famosa por sus trabajos en distintas ramas de la actividad empresarial, informó que no había publicado nada en

este sentido. La *American Management Ass.* facilitó algunos artículos breves focalizados en la noción de "corporate identity" como actividad de diseño, pero sin trascender esta disciplina. La Biblioteca Central de la Universidad de la UCLA, la más importante del oeste de los USA, tampoco dispone de bibliografía sobre integración de las comunicaciones ni sobre imagen pública.

Es un hecho, pues, que en estos momentos, la falta de antecedentes relativos a nuestro propósito hace de este libro una *rara avis* que choca claramente con la ausencia de un público advertido y de un contexto de opiniones favorables preformadas. Pero también es un hecho que esta misma ausencia de referencias precedentes ofrece una perspectiva innovadora, doblemente estimulante para nosotros. Sobre todo cuando nuestras investigaciones y aplicaciones en el ámbito de la imagen y la comunicación empresarial cuentan ya con un incipiente pero tenaz historial, del que son testigos *La Imagen* (1971) y *Estrategias de Comunicación* (1972). Ambos trabajos constituyeron entonces la base de una actividad que hemos desarrollado profesionalmente en un buen número de colaboraciones con empresas y en nuestros cursos en la Universidad Autónoma de Barcelona. De todo ello -teoría, investigación, metodología, aplicaciones y experiencias prácticas- surgen los principales fundamentos de este libro.

Joan Costa  
Barcelona, 1977

## Presentación

Este libro que nos complacemos en presentar aquí a los lectores, tiene su origen en una obra publicada en 1977 y que durante largo tiempo ha permanecido agotada: *La Imagen de Empresa. Métodos de comunicación integral*.

La versión aquí ofrecida ha sido mejorada sustancialmente y notablemente ampliada, y se la puede considerar como un nuevo libro. Más aún. En realidad, *Imagen Corporativa en el siglo XXI* es dos libros.

En el primero de ellos, aquí condensado y actualizado, se conservan las ideas-clave de la obra original, cuyos conceptos y métodos no han perdido en absoluto su vigencia y han merecido que se considere aquella obra como un *clásico de la comunicación aplicada*.

En el segundo, constatamos la progresiva transformación del viejo modelo implantado con el industrialismo, cuyos productos materiales se convierten ahora, con la cultura de servicios, en simples *comodities*. A partir de estas transformaciones contemporáneas que sitúan en primer lugar las ideas, la cultura, los servicios, los valores y el conocimiento, desarrollamos lo que son las claves actuales para la gestión de las *comunicaciones integradas* -que implícitamente es la gestión de la *imagen*- en la nueva economía de la información.

En la época en que la primera versión fue publicada, este libro se inscribía en un contexto diferente del aceptado ahora. La idea misma de aplicar la Teoría de la comunicación a la gestión de la empresa, fue una idea inédita en un momento en que el término *comunicación* no había aparecido todavía en el lenguaje empresarial ni en los programas de las escuelas de negocios. Por esto mis-

mo, aquella propuesta nuestra que provenía de las ciencias sociales, aparecía como aventurada o fantasiosa, connotada de academicismo y sospechosa de simple elucubración teórica. Esto ocurrió de modo muy especial en el ámbito de las empresas -no en el universitario-, herederas del pensamiento industrial, pero que no eran muy conscientes de que éste ya había entrado en su etapa *post*, lo que sería el inicio de su transformación radical de nuestros días hacia la cultura inmaterial y la sociedad del conocimiento.

Más difícil todavía era nuestra propuesta de aquella época -un cuarto de siglo atrás- cuando, además de privilegiar el nuevo instrumento de la *comunicación*, preconizábamos la necesidad ineludible de integrar sus diversas manifestaciones, que tendían cada vez más a la dispersión y al ruido. De todas estas ideas resultaba un discurso, si no sospechoso, sí por lo menos dudoso, ya que no concordaba ni con la práctica empírica de las empresas, ni con la doctrina economicista de las ciencias empresariales. ¿Qué era esto de la comunicación? ¿Integrar qué y para qué?

Muchas de las sugerencias o tomas de posición que se ofrecían en dicho libro de 1977, han dado lugar posteriormente a numerosos desarrollos en todo el mundo, algunos por parte del propio autor, muchos otros por parte de grupos industriales, de instituciones universitarias e incluso de instituciones de investigación privadas. Así ha tomado cuerpo la idea de una comunicación aplicada, que llamamos *Comunicología* y que es el puente estratégico entre la teoría y la praxis, entre la ciencia social y las ciencias empresariales.

El concepto de comunicación, que hemos tratado en esta obra de manera precisa y desde una posición pragmática, se ha convertido en una *palabra de moda* en español como en inglés, y provoca, tal como se presenta, un importante contingente de falsas interpretaciones y de falsas etiquetas.

Todo un horizonte de actividad desarrollada se ha abierto entre

tanto, y la noción del estudio de las comunicaciones en la empresa ha entrado en la enseñanza universitaria, al tiempo que ha generado y sigue generando una cuantiosa masa bibliográfica.

El tercer elemento de incomprensión -o de sospecha- que aparecía en el contexto empresarial de un cuarto de siglo atrás, era el término *imagen*, un término ambiguo que se convertiría en *todoterreno*, y que siempre ha estado asociado al arte pictórico, escultórico, religioso o profano, a lo decorativo y lo aparente. Era comprensible -pero no tan admisible- que las empresas dudasen de alguien que les fuera a hablar de un concepto históricamente extraño a la industria y al comercio; un término que se relacionaba con frivolidades o inutilidades, y que jamás había sido pronunciado por los gurús de la organización y el management, ni tampoco en ninguna escuela de negocios.

Un aspecto ligado a todo esto en 1977 se situaba en torno a la idea de que, en cualquier caso, la única *comunicación* que se conocía en las empresas cuando la palabra se puso de moda, era la publicidad -que asimismo nació con el industrialismo, y que ignoró que ella misma *era comunicación* hasta que el teleprofeta Marshall McLuhan polarizara la atención hacia los medios de masas.

A la publicidad le ocurrió lo que a aquel personaje de Molière, que un día descubrió que hablaba en prosa sin saberlo. Con McLuhan, la publicidad se reforzó en su posicionamiento histórico -es decir, en la segunda revolución industrial-, posicionamiento que la llevó a la hegemonía de la comunicación comercial con la explosión de los *mass media*, llamados eufemísticamente de *comunicación* (y no de *difusión unilateral*, que es lo que realmente son). De la función difusora de estos *media*, representados prácticamente en exclusiva por la televisión, y al convertirse ésta en el medio rey de los planes de medios publicitarios, resultaba la fórmula excluyente *publicidad = comunicación*.

Se comprenderá, pues, que casi veinticinco años atrás, la unión de conceptos prácticamente inauditos en las empresas, como *imagen*

y *comunicaciones integradas*, constituyó una novedad sin precedentes. Pero inevitablemente situó los cimientos de lo que pocos años después sería una corriente irreversible en la estrategia empresarial.

La versión que ahora presentamos no difiere en principio conceptualmente de la anterior, pero se ha beneficiado de los años que median entre ambas. Realmente, un margen amplio para una maduración que ha permitido nuevos desarrollos en el plano metodológico y, especialmente, ha supuesto incorporar las experiencias de más de 300 programas de imagen y comunicación corporativa que hemos tenido la satisfacción profesional de dirigir para diferentes empresas y grupos de Europa y América Latina. Además, en este último cuarto de siglo se han sucedido más cambios, y más decisivos, que en todo el siglo. No sólo en el ámbito de los negocios, que han pasado radicalmente de la era industrial a la era de los servicios, sino también de las técnicas de producción a las tecnologías generativas, como la telemática; de la publicidad a la información; de los *mass media* a Internet. Es por todas estas transformaciones asumidas que nos encontramos, de hecho, ante un nuevo libro.

A la tarea estimulante de reescribir esta obra se ha agregado una motivación personal importante ligada a mis asiduas tareas profesionales en los países latinoamericanos como consultor de empresa, y a mis colaboraciones regulares con algunas instituciones universitarias para la formación de Directores de Comunicación.

*Joan Costa*

Barcelona-Buenos Aires, 2001



*La imagen es lo que resta en la experiencia emocional colectiva cuando todo ha sido dicho, realizado, consumido y olvidado en la marea del trajín diario.. Pero la imagen es también la misma fuerza que impulsa este ciclo siempre renovado, siempre vuelto a recomenzar a su alrededor. Es, como en la magia, el círculo del eterno retorno.*

*La construcción de la imagen de la empresa no es arte de magia ni un fenómeno espontáneo: requiere autodescubrimiento de la propia singularidad, una visión generalista polivalente, coherencia e ideas innovadoras.*

# **1 La génesis de este libro y su contexto**

## El escenario de principios de los años 70

Aquel era un escenario bien distinto del actual, y sin embargo, apenas dista de nosotros menos de 25 años. A la vista está el cambio espectacular que ha sacudido al mundo empresarial en este último cuarto de siglo. No obstante, aquellas raras ideas -eso parecían- de "imagen" y de "comunicación integral", lejos de haber quedado atrás, se han impuesto por su propia fuerza como verdaderos vectores del pensamiento estratégico actual.

Uno de los méritos que tuvo aquella versión anterior, fue su influencia persistente en lo que sería una nueva toma de consciencia en el mundo de las empresas: la "consciencia de comunicación". No se tardaría mucho tiempo en darse cuenta de que la comunicación, tal como hoy la entendemos, es un instrumento destinado a resolver situaciones y problemas nuevos, cada vez más complejos, y para los que no se disponía de modelos de razonamiento ni herramientas de acción específicos. En este punto empezó a despertar el interés hacia el valor de la comunicación.

### *Breve mirada retrospectiva a las grandes evoluciones económicas*

Para evocar el contexto en el que este libro fue concebido, será útil sobrevolar las lejanas perspectivas en las que se forjó la "invención de la Empresa", y rastrear cómo han ido evolucionando la mentalidad y la actividad empresarial a cada inflexión en el decurso del último siglo. De este modo localizaremos los momentos del itinerario en que emergían las nuevas necesidades estratégicas y de acción, y para las que había que inventar las herramientas pertinentes. De hecho, fue el momento exacto en que se hizo evidente el nuevo escenario posindustrial en el cual se impondría lenta pero irreversiblemente, la comunicación como instrumento estratégico.

La primera revolución económica aconteció en la era de la agricultura y la ganadería, que había adoptado el "trueque" como forma de intercambio de bienes. Esto supuso un progreso en relación con el estadio de la civilización anterior, "preeconómica", que estaba sustentada en la caza y la recolección, heredadas de muy lejos.

La segunda gran revolución económica -en el sentido que hoy damos al término- se produjo con el maquinismo preindustrial, que se había ido forjando en los talleres de los maestros artesanos de la Edad Media. La energía muscular humana fue dejando poco a poco el protagonismo de la artesanía para entrar en la producción fabril de bienes. El arte del artesano, que no por esto fue abolido, pasó a ser *tecné*, normalización del trabajo, dominio técnico y especialización.

A mediados del siglo XVIII, el maquinismo dio nacimiento en Europa a un nuevo sistema de trabajo, donde la energía humana -la del agricultor, el ganadero, el artesano y el obrero- fue sustituida por la energía mecánica. Eran los primeros pasos de la economía industrial, que se inauguraba con la máquina de vapor de J. Watt (1769) y las primeras patentes.

La revolución industrial, o la economía de producción, culminaría en su segunda etapa, que se inició hacia 1790. Coincidió con esta revolución la irrupción decisiva de la invención de la electricidad, sin la cual la segunda revolución industrial y la economía de producción no hubieran sido posibles. Por otra parte, también coincidían con todo este progreso, la emergencia de las redes de transporte rodado, los primeros caminos y carreteras, que aceleraron la velocidad de la circulación de bienes industriales y, con ello, la rapidez y alcance de su distribución geográfica.

Todo ello sucedía en el periodo 1790-1870, época en que se desarrollaban también las comunicaciones telegráficas, el registro del sonido por medio del disco fonográfico, el registro de la imagen gracias a la fotografía, y se iniciaban los primeros pasos del teléfono.

## *La revolución industrial triunfó sobre la revolución de la comunicación*

Con todos estos movimientos coincidentes, quiero reivindicar un hecho importante que ha sido tenazmente olvidado: *con la industria de la producción nació la industria de la comunicación*. Pero el enorme impacto económico del industrialismo, con la producción en serie de bienes materiales, la distribución y el consumo, había eclipsado lo que, no obstante, en buena medida sería el *substrato* de sus propios desarrollos, es decir, la incidencia del *transporte* de cosas y personas, o sea, la *comunicación* de un punto a otro con la expansión de la distribución y, por tanto, del mercado. Este panorama que estamos revisando, muestra cómo tuvo lugar una conexión lejana entre el mundo incipiente del maquinismo y el de la comunicación. Fue concretamente en el año 1450, cuando había nacido la primera forma de comunicación en el sentido en que hoy la entendemos: como *producción técnica y difusión de mensajes fijados sobre un soporte estable*. Fue a través del texto impreso y el libro que, con la invención de Johannes Gutenberg - los caracteres móviles y la prensa- nació la imprenta en Maguncia, en plena civilización humanista.

Tres siglos y medio más tarde nacerían paralelamente las primeras máquinas de producir bienes de consumo y las primeras máquinas de comunicar modernas, que están todavía hoy en la base de nuestros sistemas de comunicación: el telégrafo, y después el teléfono, el disco sonoro, la fotografía, el cine y la radio. Las técnicas contemporáneas (la televisión por satélite, la telefonía celular e Internet) no pueden ser consideradas sin situarlas en esta línea histórica paralela en la que se forjaban simultáneamente la *producción* y la *comunicación*.

Así, pues, si la comunicación y la transmisión de conocimientos por medio del libro impreso, fue un producto de la cultura humanista, las demás invenciones de la era industrial -;incluida la pro-

pia empresa!- ya son productos de la cultura técnica.

La historia económica en su etapa industrial, había prácticamente excluido la historia paralela de la comunicación. Sin embargo, la idea de comunicar a distancia estaba ya presente en la literatura científico-utópica de los siglos XVII y XVIII, y hacía referencia a métodos incluso telepáticos. La primera descripción técnica de un dispositivo transmisor de señales es de 1684. Pero la historia económica apenas consideró la "comunicación" como el transporte de cosas y personas por vías terrestres y marítimas a partir de la máquina de vapor, y sólo en la medida en que el transporte colaboraba con la industria en el desplazamiento de materias primas y productos manufacturados. El *transporte*, que es un modo de comunicación de un punto a otro, fue visto como un epifenómeno del industrialismo, a cuyo desarrollo contribuyó gradual pero decisivamente.

Desde entonces, un hecho histórico y cultural quedó bien patente: la disociación entre la comunicación que transporta productos y personas, y la comunicación que transporta mensajes e informaciones. Se necesitaría que la comunicación se convirtiera en ciencia como una rama de las ciencias sociales, a mediados del siglo XX, para que empezara a reconocerse la legitimidad estratégica e instrumental de la comunicación en el mundo de las empresas.

La escisión se había originado a pesar de que los *sistemas de producción* y los *sistemas de comunicación* habían nacido juntos; de hecho, se separaron artificialmente con el industrialismo de por medio. Esta bifurcación será (en apariencia, tal como veremos) definitivamente irreversible. La escisión entre estos dos grandes sistemas revolucionarios se confirma y se refuerza ahora con los nuevos desarrollos, porque fue también a mediados del siglo XX cuando se produjo el auge de la televisión, la informática, las telecomunicaciones y la telemática. La era de la comunicación desplazaría así a la era de la producción.

## *La ciencia de la comunicación toma cuerpo*

La comunicación se convertía en ciencia alrededor de 1945, a partir de los trabajos de Wiener y Shannon; más tarde, se unieron a estos trabajos los anteriores de Jacob Levi Moreno, uno de los padres fundadores de la psicología social y de la sociometría. Pero a pesar de esta coincidencia del impulso de la tecnología de comunicaciones y de la emergencia de la ciencia de la comunicación como una rama de las ciencias humanas, persistía -y persiste aún- la separación entre el espíritu técnico y el espíritu humanista.

Estos breves datos estadísticos añadirían más pistas a mis investigaciones de principios de los años 70, sobre evoluciones y tendencias de los movimientos económicos. Tomamos para ello los porcentajes de puestos de trabajo (ocupación de la población activa) en los USA, por sectores económicos. He aquí los hitos principales:

- En 1870, la *economía agraria* alcanzó su cenit con el 50% de ocupación. Ésta cayó al 35% en 1910, y desde entonces hasta hoy se ha quedado en un 3,5%.
  - En 1950, en pleno auge del *sector industrial*, éste ocupaba el 40% de la población activa, época en que se inició su descenso hasta hoy, que está en el 20%.
  - En 1960, el ascenso de la *economía de información* había alcanzado el 40% de la población ocupada en el sector. En la actualidad ocupa el 60%.
- La *revolución de los servicios* ha seguido una evolución paralela: en 1960 ocupaba el 20% de la población activa. Hoy ocupa el 70%.

O sea, que las tendencias estaban claras. El posindustrialismo daría paso a la economía de la información, que a su vez coin-

cidiría con los nuevos avances tecnológicos y propiciaría la revolución de los servicios. De modo que a principios del 2000 el panorama quedaría así: agricultura, 3,5% de la ocupación total; industria, 20%; información, 60%; servicios, 70%. Esta encrucijada de la economía de información y la revolución de los servicios, marca el punto "aquí y ahora" de nuestra civilización.

Esta rama escindida de la *comunicación* ya en pleno auge, a su vez se bifurcó, y se fue extendiendo de modo espectacular. Por un lado, en la *tecnología* de comunicación, cuyo impacto estamos viviendo todos los días. Y por otro lado, más discretamente, en la *sociología* de la comunicación y la información, que tomará un impulso importante en la segunda mitad del siglo XX con la emergencia de la cultura del conocimiento.

La irrupción y el desarrollo fascinante de las nuevas tecnologías las han hecho tácitamente aceptadas por nuestras empresas (¡la fuerza de las cosas!), a las que ha subvertido sus viejos modelos de operación, cálculo, administración y simulación, y que ya está transformando de modo radical el negocio tradicional en presencia, o cara a cara, en negocio electrónico o telenegocio. Las telecomunicaciones implicarían teleacciones, como es el caso de la robótica e Internet.

Por contra, su otra vertiente, la comunicación humana, la componente sociológica de la empresa y la comunicación relacional, que paradójicamente están en la naturaleza misma de la organización, empiezan a penetrar en ella a través de nuevos conceptos e instrumentos operacionales. Entre los principales:

- la noción esencial de *identidad*
- la *integración de las comunicaciones*
- la *cultura organizacional*
- los *cambios culturales*



- la *comunicación interna*
- la *gestión del vínculo* (con los empleados, los clientes, los accionistas, los medios de comunicación, los líderes de opinión, las administraciones y los colectivos sociales)
- los *programas de calidad*
- la *gestión del conocimiento* para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de modelos

Y, de modo decisivo e irreversible, todas estas innovaciones se dinamizarían en el contexto comercial con la irrupción de

la *revolución de los servicios*, que ha impulsado enormemente el cambio de paradigma en nuestra era de la información.<sup>(1)</sup>

### *El modelo de empresa del siglo XIX*

Tal como hemos visto, el industrialismo había privilegiado la producción de bienes en detrimento de la circulación de mensajes. El paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración. Todos ellos orientados por el pensamiento técnico hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos por la lógica del rendimiento económico. Dejemos constancia aquí del hecho de que este modelo de pensamiento, que se empezó a configurar a finales del siglo XIX y se desarrolló a partir de principios del XX, todavía está adherido a las rutinas de muchas de nuestras empresas e instituciones más conservadoras. Y este es uno de los principales obstáculos con que

<sup>(1)</sup> "Cambio de paradigma" es un término acuñado por Thomas Kuhn en 1962, en su libro *The Structure of Scientific Revolutions*. Un paradigma es un modelo o marco de referencia al cual remitirse, una matriz de razonamiento y de valores que rige axiomáticamente un modo de planear y de actuar.

ellas se encuentran para dar el paso decisivo de cambiar este viejo modelo por el *paradigma del siglo XXI*, que es el de *la gestión integrada de las comunicaciones y las acciones en la construcción de la imagen y la producción de valor* (de lo que trataremos específicamente en la última parte).

Pero volvamos atrás de nuevo para situarnos en el tránsito de la sociedad preindustrial de la penuria a la sociedad de la abundancia. La producción de bienes resultó producción de masas, y ésta se adelantaría al consumo masivo, lo cual generó excedentes de producción que debían ser consumidos. En la misma medida en que la industria fabricaba bienes, fabricaba también puestos de trabajo y, como consecuencia, fabricaba el mercado. La gente destinaba una parte de sus ingresos a la compra de productos básicos manufacturados (alimentación, electricidad y textiles) y este nuevo modo de producción empezó a atraer a las poblaciones agrícolas alrededor de las fábricas, que les ofrecían más comodidades y atractivos materiales que la vida rural.

Pero hacía falta una bomba auxiliar que dinamizara el sistema "producción-consumo" cada vez más deprisa, pues la capacidad de producir industrialmente era muy superior a la capacidad que tenía la población de consumir. Nació así la publicidad.

Consumir significa destruir, y la publicidad debía acelerar el proceso entre producir y consumir. No se produce porque se consume, sino que se consume porque se produce y, tal como hemos mostrado en otro lugar <sup>(2)</sup>, era preciso que de algún modo se reforzara la correlación entre ambos términos. Así, si no existen o son demasiado débiles las motivaciones para el consumo, hay que amplificarlas, e incluso inventarlas. Se establece de este modo un doble ciclo, en el que cada uno de los elementos -la fábrica y el mercado- se hallan conectados a través de los productos y los salarios, las ventas y el trabajo. Y el problema de la publicidad consiste,

<sup>(2)</sup> MOLES, A. y COSTA, J., *Publicidad y diseño*, Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999.

desde entonces, en *transformar deseos latentes en necesidades* -e incluso *crearlas*- para funcionar como mediadora que acelere la circulación de los productos, es decir, de las ventas, y con ello el rendimiento del capital invertido.

### *La invención de la empresa*

En aquel contexto del siglo XIX, absolutamente inédito en la historia de la economía, la empresa tuvo que inventarse a sí misma en tanto que “organización industrial”, ya que todo cambió de raíz con la posibilidad de fabricar industrialmente grandes series de productos, lo que desplazó el viejo taller artesano que giraba alrededor del maestro y estaba limitado por su propia escala en un tiempo todavía sin máquinas ni electricidad.

El modelo de la empresa industrial necesariamente tuvo que privilegiar la economía, la producción, y fue llevado así a buscar mejores modos de administración y de organización, ya que era necesario adaptarse al nuevo escenario productivo y manejar con mayor eficacia los medios técnicos y mecánicos de que ahora se disponía. Esta necesidad de *inventar la empresa* provocó en ellas una reacción acuciada por las “necesidades primarias” y, por tanto, determinó una actitud que era comprensiblemente introvertida, volcada hacia dentro, focalizada en sí misma. Esta polarización en la urgencia de crear un nuevo sistema eficaz de producción basado en la fabricación en serie y, acuciada ella misma por su propia y sorprendente capacidad manufacturera, estuvo impulsada también por los requerimientos del capital invertido, que debía producir resultados económicos. Estas exigencias -*invención de la empresa* y rendimiento económico- cristalizaron en un modelo primario de gestión que todavía hoy perdura, porque está implícito en la misma estructura administrativa de nuestra concepción de empresa, y sigue anclado en el pensamiento empresarial.

Hasta que se inventó el marketing -sin duda la aportación más importante del siglo XX en la historia del comercio-, no se llegó a tomar consciencia del peso, decisivamente determinante en la vida y la filosofía de la empresa, que tenía el *mercado*, el que consume sus productos y al que cada vez más habría que escuchar, entender y satisfacer.

De todos modos, con la exigencia de productividad y la necesidad de que la empresa moderna se inventara a sí misma, el resultado fue esta polarización urgente en los cuatro pilares que sustentaban el sistema industrial: la *economía*, la *producción*, la *administración* y la *organización*, problemas clarísima y exclusivamente de régimen estructural y funcional interno.

Fue esta situación inicial la que conduciría a estabilizar la estructura empresarial y el modelo de pensamiento, de conducta y de acción; modelo que empezó a configurarse en el siglo XIX y que arraigaría tan fuertemente en la mentalidad de las organizaciones futuras.

La división funcional del trabajo, entre finales del XIX y principios del XX, con la verticalización descendiente del mando y la jerarquía (lo que anuló la comunicación interna, que sí existía en el taller artesano) y, por otra parte, con la obsesión por la productividad, dicha "división" fragmentó los procesos productivos en átomos sin valor en sí mismos; compartimentalizó la organización, desmembrándola en nombre de la eficacia; fracturó claramente la relación humana en el trabajo, que se limitó a dar y cumplir órdenes. Así, la empresa fue sistemáticamente desarticulada en microtarefas artificialmente independientes unas de otras en la cadena de montaje, que fue el emblema del industrialismo. Hay que insistir en que, todavía hoy, persisten los vicios reduccionistas de una economía de producción, de una cultura material ya superada por la cultura inmaterial o de información. Con la fragmentación, la compartimentalización, y la desarticulación de los procesos a principios del siglo XX, éstos perdieron su sentido par-

ticipativo, creativo y generaron alienación en las personas (Marx). La descomposición de los procesos, y con ello, la misma "idea de empresa", en tareas en las que se disuelve la unidad esencial de aquella como organismo vivo, son a grandes rasgos la parte negativa de la herencia de Taylor y Ford. Estos efectos de una concepción fragmentada y reduccionista, arraigaron tan fuertemente, que permanecen todavía en los modelos mentales de la mayoría de las organizaciones actuales, donde los departamentos contiguos o se ignoran entre sí o parecen hacer cada uno la guerra por su cuenta. La bifurcación de la comunicación en *tecnología* (de producción, de procesos, de gestión) y en *sociología* (de la acción, de la cultura corporativa, de la organización, de las relaciones y las comunicaciones en y de la empresa) contribuyó a reforzar aquellos efectos iniciales de ruptura que están lejos aún de ser superados. Y que es preciso reparar. Porque resulta incomprensible para la razón que las ciencias empresariales, la ciencia económica, la ciencia de la organización, la ciencia del management y las mismas escuelas de negocios, se hayan volcado en los números, los resultados, la administración y la bolsa, y se hayan saltado tan olímpicamente las ciencias sociales, la ciencia de la comunicación o de la información y las ciencias de la acción, todas ellas integradas ahora en una misma fuerza. Todavía resulta más incomprensible todo esto para nosotros, porque de hecho se trata de una visión holística, tan esencialmente pragmática como "el arte de hacer eficaz la acción", que es el mérito de la *cibernética* (más tarde convertida en Sistémica). Sus enseñanzas se extendieron impregnando la *praxeología* (ciencia de la acción práctica) y dando así nacimiento a la actual *comunicología* (ciencia de la comunicación aplicada a la praxis de la empresa). Es incomprensible que tales aportaciones avanzadas todavía no hayan penetrado definitivamente en la lógica de las organizaciones, cuando su objetivo fundamental es, precisamente, la *acción eficaz*.  
Todo aquel conjunto de fenómenos entretejiéndose, a los que me

he referido hasta aquí, configuraba el contexto, con los modelos mentales heredados y los escenarios posindustriales, en el que se forjó el libro de 1977 que ha dado origen a este nuevo trabajo actual. Una vez que hemos descrito aquel contexto de referencia, donde se encontraban virtualmente las pistas de las que me serví en aquel momento, me parece que será del interés informativo para el lector, explicarle cuál fue la gestación de aquel trabajo que hemos ampliado y mejorado en la presente versión.

## El nacimiento de este libro

He de precisar que mi trabajo fundamental y cotidiano es, desde siempre, la consultoría, la colaboración con empresas en la resolución de problemas, primero, de comunicación visual; después, de comunicación escrita y de interrelaciones internas, hasta llegar a la práctica de la comunicación integral para la construcción de la imagen corporativa. Por tanto, la base de mi trabajo se edifica en la práctica diaria. Y fue este bagaje de experiencias, y la constatación de muchas lagunas en las empresas a las que he asesorado, lo que impulsó mi interés hacia la investigación.

Este interés investigador me llevó a buscar fuentes distintas, fuera de los terrenos acostumbrados de las especializaciones, las técnicas, las recetas habituales y los empirismos que generan rutinas. Este desvío intencionado me llevó muy pronto al centro mismo de lo que para mí sería definitivamente la fuente original de conocimientos y la matriz de futuras aplicaciones. Ello ocurrió a través de mi encuentro con el mundo científico de la comunicación, con los grandes teóricos y pensadores, desde Umberto Eco y Abraham Moles hasta Marshall McLuhan y Gillo Dorfles. Las lecciones que pude extraer de estas experiencias con el mundo intelectual y científico, se ampliaron por mi cuenta -como corresponde al autodidacta que siempre he sido- a los campos de la lin-

güística, la sociología y la semiótica. Y así se puso muy pronto en marcha la idea que me llevó a convertir todos aquellos conceptos teóricos en métodos operacionales para aplicarlos en la práctica empresarial, frente a su necesidad de renovación y para su mayor eficacia ante las nuevas situaciones de cambio.

~~Te unificaba~~ ~~los principios de cuatro teorías, que andaban bastante separadas: la teoría cibernética, de la información, de la sociología y de la semiótica.~~ Así establecí un conjunto de métodos inéditos que he ido perfeccionando progresivamente y aplicando a la solución de muchos problemas empresariales. Problemas que entonces apenas eran sentidos vagamente por las empresas, cuyas causas no identificaban -debido a su novedad e imprevisibilidad-, y para los que no disponían de instrumentos adecuados para afrontarlos. Esto iba a plantear una situación absolutamente nueva, porque las herramientas que hasta entonces habían funcionado ya no servirían, por la sencilla razón de que habían sido concebidas para otras situaciones y otros problemas diferentes: los que eran propios de la revolución industrial.

~~De hecho, las empresas disponían de un instrumento hegemónico tradicional, el de la publicidad comercial que el industrialismo tuvo que inventar. Otro vía de comunicación era la de las relaciones públicas, que en principio se orientaron al interior de las empresas siguiendo las ideas de Elton Mayo, Thomas Watson, Kurt Lewin, Abraham Maslow y otros. Este, más o menos, coincidió con la aparición del marketing, hacia 1930 que reordenó las relaciones comerciales de las organizaciones; son célebres los casos intuitivos de marketing, como el de Alfred Sloan, de la General Motors, que ganó porque supo estar atento a la demanda, mientras su competidor, Henry Ford, seguía una política de oferta.~~

Mis preocupaciones de mediados de los 70, se proyectaban en la próxima revolución de los servicios: ¿qué clase de comunicaciones requerirían las empresas de servicios en el futuro? ¿Cómo sería la publicidad de Intangibles? Si las empresas industriales,

publicitando el producto ya estaban promocionando la venta y la marca, e inversamente, ¿cómo iban a promover y difundir los servicios inmateriales que por su mismo no se podrían mostrar como se mostraba un yogur, un coche o un frasco de perfume? ¿En qué sistema de comunicación se van a apoyar las empresas de servicios para vender la institución, la diferencia, la respetabilidad, la credibilidad y la confianza, que no son en absoluto cosas ni productos, sino valores? Y, ¿cómo, la necesidad y diversidad creciente de comunicar a partir de nuevos problemas y de microsegmentación de públicos, va a coincidir con la diversificación, la transformación e incluso la creación de nuevas formas, medios y soportes de comunicación? Éstas eran mis preguntas en aquel escenario del tránsito de una economía de producción a una economía de información.

Las empresas de servicios, que pronto iban a irrumpir generando la nueva *cultura de servicio*, tendrían que basar lo principal de su negocio en la relación interpersonal entre el empleado y el cliente. Porque, como he escrito en otra parte, "el servicio son las personas". El problema de la identidad como el gran vector diferenciador iba a cobrar una fuerza y una importancia estratégica inusitada y decisiva, especialmente en este sector. La identidad institucional no tendría nada que ver, conceptual ni operativamente, con la marca del producto de consumo. Pensaba que la nueva estrategia de identidad tendría que ser global, como la imagen. Y que la identidad sería a la empresa de servicios lo que la marca era a la empresa industrial. Si la marca proyectaba una "imagen de marca", la empresa debería proyectar una "imagen de sí misma", es decir, una *suprainmagen* que recubriera con sus valores todos sus productos, sus servicios y sus mensajes. Pero esto ocurriría, además, en una dimensión que ya no sería aquella tan primaria e introvertida del industrialismo, sino en otra magnitud abarcadora y mucho más abierta y global, es decir, la dimensión institucional en la era de la comunicación. Las marcas, los productos y los ser-



vicios son "partes" de este "todo" que es la empresa y su imagen. Siguiendo estos razonamientos, comprendí que las relaciones internas y la cultura de la empresa se impondrían como una necesidad competitiva, y que ambas tendrían que ser una manifestación más de la identidad y la imagen corporativa. Que se iba a necesitar un sistema interno de comunicación del mismo modo que la publicidad había fundado un aparato de difusión en el ámbito comercial. Y que todas estas mutaciones que configurarían nuestra economía de servicios y de información, impulsarían necesariamente e irreversiblemente una transformación trascendental en el mundo de las comunicaciones y las relaciones empresariales.

### *Estudios iniciales sobre la comunicación visual*

Pero en 1971, mucho antes de abordar estos problemas concretos de comunicación, me había lanzado ya a investigar otras facetas que fueron abriendo el camino. Así empecé por indagar cómo funcionaba la comunicación visual, es decir, el lenguaje de las imágenes y los signos.

Es evidente que la gran mayoría de nuestras percepciones reactivas en el mundo que nos envuelve son experiencias visuales, y que las "formas" tienen enormes capacidades expresivas y plásticas tal como los "colores" son un misterio para la razón, y las "imágenes" son en su naturaleza, mágicas. Así pues, me lancé a profundizar los problemas de la comunicación simbólica: las formas, las imágenes, los signos y los colores.

Los resultados de aquel primer estudio fueron publicados en un libro de 1971: *La imagen y su impacto psicovisual*.<sup>(3)</sup> Se trataba de una investigación orientada a develar los poderes de los elementos icónicos (del griego *eikon*) y las fuerzas determinantes que éstos ejercen en la percepción y la interpretación de los mensajes

<sup>(3)</sup> Ediciones Zeus, Barcelona.

visuales y, consiguientemente, en la conducta, la cultura, el pensamiento y la memoria visual de los individuos, los grupos sociales, las colectividades.

~~Dentro del ámbito de aquella primera investigación, aporté varias ideas esenciales en el plano de los lenguajes visuales. Ideas como su incidencia en la configuración del imaginario colectivo; la formación de signos y códigos, la energía psíquica inagotable que emana de los grandes símbolos universales, que siempre reaparecen a través incluso de milenios bajo la misma forma visual pero con contenidos significantes cíclicamente renovados, etc. Hoy recontramos muchas de las observaciones que formulé en aquel trabajo y que han sido objeto de desarrollos sucesivos por mí mismo y por otros autores, a través de un gran número de artículos y publicaciones, que abordan desde diferentes ángulos este elemento fundamental de nuestra era de la comunicación y la cultura visual: la imagen funcional.~~

Citaré sólo algunos títulos que sucedieron a esta corriente iniciada en 1971: *Les images dans la société et l'éducation*, R. La Broderie, París, 1972; *Théorie de l'information et perception esthétique*, A. Moles, París 1972; *Der Pfeil*, A. Stankovski, Stuttgart, 1972; *Visual and auditory perception*, G. M. Murch, New York, 1973; *La communication scripto-audio-visuelle*, J. Cloutier, Montreal, 1973; *Publicidad y enseñanza*, J. L. Rodríguez Diéguez, Salamanca, 1973; *Caricature et société*, H. Topuz, Bruselas, 1974; *Graphische Gestaltung von Zahlen Material*, H. Riedwyl, München, 1975; *La photographie moyen d'information*, P. Almasy, París, 1975; *Une image vaut mille mots*, G. Bléry, Strasbourg, 1975; *Paroles d'images*, C. Cossette, Montreal, 1976; *L'affiche d'intérieur: le poster*, C. Rendinger, París, 1977; *L'image et le temps*, Bléry y Delahaye, París, 1978; *Berichte der Arbeiten über visuelle Kommunikation*, Offenbach am Main, 1978; *L'image, communication fonctionnelle*, A. Moles, París, 1981; *Les images démaquillées*, C. Cossette, Montreal, 1983. Trabajos todos ellos importantes en el progreso de los cono-

cimientos de la comunicación por medio de imágenes, pero cuya bibliografía, extensísima, obviamente no termina aquí. A esta producción bibliográfica sobre comunicación visual aporté por mi lado nuevos trabajos, como *La identidad visual*, Ediciones Master, Barcelona, 1977; *El lenguaje fotográfico*, Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid, 1977; *Imagen y lenguajes*, Editorial Fontanella, Barcelona, 1981; *Señalética*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1987; *Foto-Diseño*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1988; *Grafismo funcional*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1990; *Imagen didáctica*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1991; *Envases y embalajes, factores de economía*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, Madrid, 1991; *La fotografía, entre sumisión y subversión*, Editorial Trillas, México, 1991; ~~*Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, México, 1992; *Diseño, Comunicación y Cultura*, Fundesco, Madrid, 1994; *La esquemática. Visualizar la información*, Editorial Paidós, Barcelona, 1998; y *Publicidad y diseño*, Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999.~~

### *Primeros estudios sobre la imagen de empresa*

Si ~~*La Imagen* (1971) era un estudio de las relaciones entre los individuos y las imágenes, los signos y los símbolos, el libro de 1977, que fue el embrión de este que tiene usted en sus manos, era un tratado sobre la imagen como *imago*, término que proviene del latín y significa "imagen mental" o representación mental ligada a lo imaginario y la memoria.~~

Es un hecho que, ~~en la construcción de la *imagen pública* de las empresas, intervienen en gran medida las imágenes visuales, los elementos icónicos, signícos y textuales, simbólicos, figurativos y cromáticos~~ y éste era de los enlaces entre las dos obras citadas. Pero también es un hecho evidente que ~~la *imagen pública* de las empresas e instituciones no es un producto exclusivamente de mensajes visuales, sino de un conjunto de causas de percepciones~~

y sensaciones diversas, que era preciso estudiar.

Incide aquí la publicación de mi informe de 1972, que tuvo un significado verdaderamente pionero. Bajo el título *Estrategias de comunicación* <sup>(4)</sup> difundí mi visión de la comunicación empresarial como "esencialmente estratégica". En aquel momento se tenía una idea puramente instrumental de las comunicaciones, sesgada por la publicidad y los medios masivos, más que por los contenidos y los objetivos. Y era preciso oponer a esta creencia exclusivamente instrumental y fascinada por las técnicas, el valor esencialmente estratégico de la comunicación empresarial. De hecho, aquel informe de 1972 sobre *Estrategias de comunicación* completó el tríptico iniciado con *La imagen* (1971) y que culminaría con *La Imagen de Empresa. Métodos de Comunicación Integral* (1977).

Cuando escribí este último trabajo, lo hice desde un planteamiento epistemológico basado en la ciencia de la comunicación (ciencias humanas y sociales): la teoría matemática de la información (Shannon) que era una teoría física; la teoría sistémica (Wiener); la teoría psicológica de la percepción (Koffka, Köhler, Watson, Merleau-Ponty) y con base en la interacción (Bateson, Watzlawick) e las que agregué las enseñanzas pragmáticas de la semiótica (Peirce, Eco, Morris, Malmberg) y su concepción del individuo receptor como *interpretante*, por la cual lo que él percibe y experimenta los elementos que configuran la imagen mental, adquiere sentido y valor. Este conjunto teórico-científico me propició un nuevo punto de vista para el estudio de la formación de la imagen mental en los individuos y, por extensión, en el público (imagen pública). A partir de aquí elaboré un *método*, es decir un conjunto de procedimientos mentales y operacionales que, tal como he evocado más arriba, fueron el puente entre la teoría científica y la praxis de mi trabajo de consultor.

La metodología que propuse entonces, ya tenía una base muy se-

<sup>(4)</sup> Edición del Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación, Barcelona

dimentada debido a mi trabajo profesional, que desde siempre ha precedido el trabajo de investigación, pero que a partir de 1970, uno y otro se han realimentado recíprocamente sin cesar. Más de 300 programas de imagen y comunicación, concebidos y dirigidos para empresas e instituciones de diferentes países de Europa y América Latina, son el verdadero sustrato de una trayectoria profesional que ha sido el alimento y el soporte de mis sucesivas investigaciones. Inversamente, éstas han aportado el rigor científico y la visión original a mi trabajo profesional.

A propósito de aquel libro de 1977 que ahora presentamos reescrito desde otra perspectiva, Juan Enrique Nebot, director de la revista *Control*, escribía este comentario: "...cuando apareció el libro de David Bernstein *La imagen de la empresa y la realidad*, cuyo original me había sido facilitado por Jordi Garriga el pasado verano, haciéndome mil elogios del mismo... Y después de que leí este libro, no es que el mismo fuera mejor o peor, es que el libro ya había sido escrito. Me explico: la orientación y la metodología de David Bernstein contenida en su libro, cuya versión original está fechada en 1984, tenía un claro precedente: *La Imagen de Empresa. Métodos de Comunicación Integral*, publicado en 1977 por Hérico-Europea de Ediciones, Madrid, y su autor era Joan Costa".<sup>(5)</sup>

También el profesor y escritor Alberto Borrini destacó mi aportación pionera con el concepto de "comunicación integral", y señaló que éste fue retomado quince años más tarde por Don Schultz, de la Northwestern University de Illinois.<sup>(6)</sup> Pero con una diferencia importante, porque el libro de Schultz trataba de "comunicaciones de marketing integradas" y lo que yo había lanzado era la

E. Nebot "La Imagen en Joan Costa", *Control* n° 289, septiembre 1986 Madrid.

De esta misma época es el trabajo de Costa, "Toward a signaletic Symbolology of Identity in Corporate Image", publicado en la revista internacional *Dragon, the journal of SCOSS* (Standing Conference on Organisational Symbolism), n° 5, junio de 1986, Suecia-Inglaterra-Francia.

<sup>(6)</sup> A. Borrini, "La imagen mental", en *Apertura* n° 60, marzo 1996, Buenos Aires.

idea y el método para integrar las comunicaciones *todas* de la empresa y coordinarlas con las estrategias institucionales en función de construir y controlar globalmente su imagen pública: la *imagen corporativa*. La idea de "integrar" las comunicaciones había sido parcialmente recogida por el profesor americano, pero no el concepto *holístico* de mi propuesta. Desde esta óptica, el enunciado de Schultz me resultaba paradójico, ya que él integraba las comunicaciones de una "parte" del todo: el marketing. El "todo" es la empresa. Y una vez más me reafirmaba en este axioma: **la parte no puede pensar por el todo.** <sup>(7)</sup>

No son tantos los libros sobre el problema de la imagen y la integración de las comunicaciones que sucedieron al mío de 1977. Los que he reunido a continuación son los más significativos, aunque no siempre traten específicamente la imagen y la comunicación (estos trabajos dieron lugar con el tiempo a una abundante literatura especialmente redundante): *Wally Olins, The corporate personality* (1978), escrito desde la visión publicitaria y más próximo al diseño de identidad que a la imagen y la comunicación; *Corporate Communications*, de varios autores (1982); *David Bernstein, Company image and reality* (1984); *Christian Rogouby, La Communication Globale* (1988); *R. M. Hernández Mogollón, La imagen de las empresas* (1991); *Don Schultz, Integrated Marketing Communications* (1992).

También en este campo de las comunicaciones y la imagen, aporté sucesivamente nuevos trabajos además del pionero, de 1977: *Imagen Global*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1987; *Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1992; *Imagen Pública, una ingeniería social*, Fundesco, Madrid, 1993; *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Ediciones de Ciencias Sociales, Madrid, 1995; *La comunicación en acción*, Paidós, Barcelona, 1999.

<sup>(7)</sup> Véase también: "Joan Costa, precursor de la comunicación integral" en *Estrategias*, nº 85, mayo 2000, Madrid.

Desde entonces se han sucedido innumerables trabajos sobre la imagen corporativa y la comunicación. Y estos mismos términos, junto con una constelación de conceptos subordinados, han entrado ya en el lenguaje corriente de la empresa, los profesionales y universitarios, y se encuentran de modo constante en la literatura sobre dichos sujetos.

### *El nuevo vocabulario de la comunicación*

Junto con los conceptos que lancé en mis primeros trabajos, se inició, incluso, un nuevo vocabulario que surgió en el contexto de aquellos conceptos inéditos, que se introdujo en el mundo de la empresa, y que hoy ya forma parte del léxico habitual de estrategias y gestores.

Términos como *imagen, comunicación, integración, interacción, sistema, cultura, conocimiento, retroacción o feed back, identidad, modelo, complejidad, holismo, canales, información, bit, ruido, red, teleacción, interactividad, programa, telepresencia, micro media, microsegmentación, inter media*, el prefijo *ciber*, etc., proceden de tres fuentes hasta entonces ajenas a las empresas: las ciencias humanas, la cibernética, la teoría de la comunicación, la teoría de sistemas y las ciencias de la información.

Esta terminología nunca había estado en la jerga de las empresas, polarizadas como estaban en la economía, la organización, la producción, la administración y la productividad. Pero desde entonces estaría presente, en pie de igualdad, junto con la procedente de la economía de información: la "nueva economía".

La ~~fusión de la Comunicación y la Acción, que he propuesto en un trabajo de 1995, aportaría nuevas perspectivas estratégicas y tendría como consecuencia unos resultados más eficientes.~~ Al propio tiempo éstos serían los cimientos de un nuevo valor que sería preciso construir: *la imagen, el principal activo de la empresa.*

## **2. La empresa y su imagen, hoy**



Los dos términos que encabezan esta segunda parte: imagen y empresa, requieren algunas precisiones para ser bien comprendidos y utilizados, lo cual es de gran importancia, porque las palabras son instrumentos del pensamiento para la acción.

Ya hemos anotado en la primera parte introductoria que, junto con la penetración de las ideas de "comunicación aplicada", un lenguaje absolutamente nuevo empezó a tomar posiciones. Este es, para el estratega de la comunicación, un lenguaje que procede de la teoría científica y a través de la comunicología deviene instrumental. Es por esta razón que lo hemos consignado más arriba. Iniciaremos esta segunda parte con una puesta al día del significado de dos términos: ~~empresa y corporación~~, que, aunque se aplican corrientemente como sinónimos, no lo son en absoluto.

~~Este término, que proviene de uno de los grandes -y más persistentes- sistemas económicos: el corporativismo, se ha introducido en nuestras empresas por dos entradas diferentes: por la puerta grande del neoliberalismo, y por la puerta equívoca de la comunicación. Por esta segunda entrada estamos hablando, en español como en inglés, de "comunicación corporativa": cuestión que tendremos que precisar.~~

También tendremos que dejar claras las dos acepciones principales que se confunden en una misma palabra: ~~imagen~~. Y veremos cómo la imagen corporativa se ha impuesto en la estrategia de la diferenciación, la competitividad y la creación de valor. Finalmente, veremos ~~qué es la imagen y para qué sirve~~. Profundizaremos en su naturaleza y condiciones en tanto que instrumento estratégico y analizaremos sus potencialidades operacionales en el capítulo dedicado a "las 15 funciones de la imagen". Constataremos, finalmente, cómo ésta deviene el principal activo de la empresa... pero, paradójicamente, el menos conocido.

## Una idea generalizada de *empresa*

Para empezar habrá que cuestionar el sentido estrecho que una mentalidad demasiado reduccionista ha impuesto a lo que llamamos "empresa", que es el centro mismo de este trabajo, considerada como un complejo sistema de comunicaciones y como generadora y gestora de su propia imagen -y no por caracteres de tamaño, de composición de capital o de actividad sectorial, que son "variables" pero no constituyentes de la empresa como *organismo vivo*.

El término "empresa" parece limitarse, en su acepción más frecuente, a designar aquellas organizaciones nacidas a partir del industrialismo, y cuyos cometidos son los de fabricar productos y bienes para el consumo con el objetivo principal de un beneficio económico: lo cual es un reduccionismo más.

Desde mi punto de vista, una empresa es *todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno*. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y que está expuesta a riesgos.

Estas condiciones son propias de todo grupo humano que emprende un proyecto de empresa, sea cual fuere su fin: económico, científico, cultural, cívico, etc. Empresa, puede ser, por tanto, una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial, de servicios, una organización sin ánimo de lucro, una administración pública o un gobierno.

Se llama también "empresa" a una causa noble, una acción ardua y dificultosa que valerosamente se emprende: Médicos sin fronteras, Amnesty International, Greenpeace, SOS Racismo o las ONG, por ejemplo, son "empresas" humanitarias, cívicas, sociales.

En consecuencia, no tomaremos en cuenta circunstancias particulares como pueden ser la naturaleza de la organización ni la naturaleza de aquello que emprende, el modelo estratégico del que se sirve, los instrumentos específicos que pone en juego ni las finalidades que con todo ello persigue. Tal como hemos dicho, ni el sector de negocio o de actividad, la antigüedad ni el tamaño de la empresa la excluyen de los problemas y oportunidades de comunicación que tratamos en este trabajo, ya que *toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y directa e indirectamente con su entorno*. Y del mismo modo, *toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos*. Lo quiera o no, lo sepa o no. Debemos poner el acento en el carácter especialmente *cualitativo de las comunicaciones (no se trata de comunicar más, sino mejor), y lo mismo para la imagen*. Es preciso comprender que ambas (comunicación e imagen) son hechos comunes a *todas las empresas, con independencia de su sector, su actividad, su tamaño, su antigüedad y su estatuto público o privado*. Reencontraremos esto más adelante.

Correlativamente con esta idea "generalizada" de empresa, aplicaremos la misma lógica a la idea de "entorno social", habitualmente polarizada en el mercado, los clientes, distribuidores y consumidores conforme con la visión del marketing -o en los *targets*, los *media*, los impactos y las audiencias, que definen el ideario de la publicidad. El "entorno social" es, para nosotros, el *campo social global*, en el que los empleados de la empresa son ellos mismos consumidores y usuarios, y coexisten con los accionistas, los proveedores, los líderes de opinión, las asociaciones de defensa del consumidor, los grupos ecologistas, el voluntariado y la nueva sociedad multinacional emergente. En este contexto global, los roles y los intereses de los diferentes públicos internos y externos se superponen a los roles sociales y grupales, a los estilos de vida, etc., y configuran la "diversidad simultánea" de la vida colectiva. Para nosotros, las relaciones empresariales con su entorno social

sobrepasan el estrecho punto de mira comercial para desbordarlo en una amplia y diversa visión *estratégica* que debe impregnar la gestión global de la empresa. Pero sigamos todavía con las palabras que significan conceptos fuertes.

### *Sobre la idea de CORPORATE*

En ese trabajo utilizo indistintamente el término "empresa" y el adjetivo "corporativo", que se entienden a menudo como sinónimos. Me siento impulsado a explicar por qué empleo ambos términos como sinónimos cuando en realidad no lo son. Para mí ésta no es sólo una cuestión semántica, sino una posición de principio que exige precisión y claridad en los términos que empleamos para entendernos.

Justamente, la razón por la cual utilizo ambos términos es porque no significan lo mismo, pero se complementan. El campo semántico de "empresa" está marcado de inmediato por el acto de emprender la acción primera del emprendedor por la cual nace la empresa como producto de lo que se ha emprendido. Este acto es de naturaleza *institucional*, porque sienta las bases de la empresa en una vocación de desarrollo, es decir, *para durar*.

Implícitamente, "empresa" es un organismo, organismo vivo, organismo social, organización de los órganos que lo constituyen. Este aspecto liga la empresa con la idea de *sistema*, cuestión que nos interesará especialmente. Hasta aquí hemos precisado nuestra idea de empresa.

Por otro lado, el campo semántico de "corporación", "corporativo", está fuertemente marcado por el *corporate* anglosajón, y su explicación es bastante más complicada que la de empresa. Tendremos que considerar este término desde dos puntos de vista: el *económico-administrativo* que es el que predomina, y el *etimológico*, que es el menos entendido y el más significativo para

nuestro interés.

El significado económico-administrativo es el que define el *corporate* como holding, grupo de empresas o también gran compañía multinacional. Este aspecto básicamente cuantitativo, no es relevante para nosotros, ya que se trata de una cuestión de escala, y no es determinante para nuestro trabajo -aunque lo sea en lo táctico y operativo. Por consiguiente, éste no es el motivo por el que utilizo el término "corporativo". Sigamos, pues.

### *Recordemos los orígenes y la historia del corporativismo*

El concepto "corporativo" es muy anterior al de "empresa", pues nació ocho siglos antes que éste. Por otra parte, el "corporativismo" sobrepasa en mucho la idea de empresa (en el sentido moderno que le dio el industrialismo), y se constituye en una ideología y un sistema de la organización social. La trascendencia del asunto -incluso en nuestros días-, por su envergadura histórica, sociopolítica y económica, requiere que traigamos aquí sumariamente la ideología corporativista, nacida en la Edad Media y que fue el paso del feudalismo a la artesanía de producción como nueva ordenación del sistema social. Lo que resulta interesante del corporativismo es su persistencia a través de mutaciones que lo han resucitado por tercera vez, la última de ellas en la actualidad.

El corporativismo es uno de los términos más antiguos en la organización social, porque reposa en la originalidad del tratamiento al que está sometido el derecho de propiedad. De todas las reglas o normas que rigen el comportamiento de los individuos, sus grupos y organizaciones, el derecho a ser propietario es, sin ninguna duda, la más determinante de la organización social. Por eso y por el largo tiempo que las sociedades humanas han sido puramente agrícolas, el derecho de pro-

propiedad es la norma reina que basta para fundar todo el orden social. Este derecho sanciona el establecimiento del agricultor antes de extenderse a todas las demás condiciones sociales. Los guerreros devienen nobles, propietarios de sus títulos y de sus privilegios. Los sacerdotes acceden a funciones que les son atribuidas por derecho vitalicio. Y los aprendices burgueses se afirmarán cambiando su dinero contra una carga, un oficio, un estatuto del que ellos serán propietarios.

~~Con la industrialización, la propiedad se extiende a todos los bienes materiales, desde las cosas más corrientes de la vida cotidiana hasta las máquinas. Esta nueva extensión de la propiedad privada funda el capitalismo. Y la contestación de las desigualdades que de ello descuellan explica el advenimiento del colectivismo, que excluye la propiedad individual para sustituirla por la apropiación colectiva. El sistema social deja de obedecer las leyes de un capitalismo puro para responder a las exigencias y a los objetivos de un corporativismo que aparece como uno de los cuatro modos de organización entre propiedad privada y propiedad pública, que las sociedades humanas adoptan para sobrevivir y desarrollarse: corporativismo, capitalismo, colectivismo, socialismo.~~

~~El objetivo esencial del corporativismo fue asegurar el orden social y la prosperidad nacional. El interés general reclama, de entrada, un equilibrio permanente entre todas las fuerzas sociales que concurren en el campo preferencial de la nación. El interés general del corporativismo es un interés nacional. Y ello requiere medios de control apropiados, ya que en la época del corporativismo los descendidos más perjudiciales para el orden social nacen y se desarrollan en el universo de las organizaciones del trabajo.~~ El orden empieza, pues, dentro de la comunidad del trabajo. Después, la voluntad del Estado, aparato del gobierno de la nación, se afirmará con sus intervenciones para someter la pluralidad de los oficios a la necesidad

de un consenso nacional. Organización del trabajo y aparato de Estado son los dos medios esenciales, si no los únicos, de la realización de los objetivos corporativistas.

Los historiadores concuerdan en datar el nacimiento del corporativismo en el siglo XI. Así, las comunidades de artesanos se fundan a principios de dicho siglo, en la conciencia de su contribución al bienestar social. Pero hasta la segunda mitad del XVII las corporaciones experimentaron una evolución dominada por conflictos incesantes. Muy rápidamente surgieron antagonismos entre los diferentes oficios, celosos por delimitar el campo de su actividad. En cada dominio de actividad, una corporación veía no cómo todas las demás -menos afortunadas porque no supieron ocupar su terreno- se alían contra ella. Los conflictos se multiplican, y su solución desemboca en un particularismo y una reglamentación creciente que configura la burocracia contemporánea.

El siglo XVIII marca el apogeo de los oficios. Se necesitaron más de siete siglos para que las corporaciones adquiriesen en el orden feudal un lugar privilegiado, para introducir con ellas, el trabajo en una sociedad enteramente edificada sobre la propiedad. A mediados del siglo XVII, las corporaciones reunían pequeñas empresas artesanales, de una dimensión que las predispusieron a desarrollarse alrededor del nudo familiar. Un censo de 1682 en París consigna 17.000 maestros, 38.000 compañeros y 10.000 aprendices. Cada taller reunía alrededor del maestro unas 5 personas. Esta multitud de pequeñas empresas constituyó para el poder real una fuente de recaudaciones fiscales apreciables que la monarquía se propuso explotar con atención. No contenta con descontar previamente sus tasas en el momento de la creación de los talleres, la administración de las finanzas obliga a los maestros a rescatar "cartas de maestría", que les dispensan del patrón. Las cosas se alejan así más y más de la situación de origen. Ya no es el trabajo lo que

funda la corporación. La propiedad, piedra de toque de todo el orden social, extendió su ley a la actividad artesanal, y anunció el trabajo industrial.

~~En el verano de 1791, el corporativismo desaparece para siempre del campo social de la Europa occidental, engullido por la Revolución Francesa, pues fue abolido por aquellos que habían hecho de él el mayor uso.~~

~~Sin embargo, los programas corporativistas renacieron en la última década del siglo XIX. De hecho, la reaparición oficial de la ideología corporativista data de 1891, año en que León XIII publica su célebre encíclica *De rerum novarum*. La Iglesia sigue con la más extrema atención la evolución de la condición obrera y la contestación socialista a los evidentes resabios anticlericales o ateístas. El neocorporativismo es la solución del problema social. Tal es el mensaje de la encíclica.~~

~~El neocorporativismo resucitó una doctrina y un sistema económico caracterizado por la rígida intervención del estado capitalista y liberal en las relaciones productivas a través de la constitución de asociaciones profesionales de empresarios y trabajadores, en contra del sindicalismo de clase, marxista y anarquista. Promovido por el movimiento social católico del siglo XIX, gozó del respaldo de las encíclicas *De rerum novarum* (1891) ya citada y *Quadragesimo Anno* (1931). Institucionalizado por el fascismo y el nazismo, el neocorporativismo quedó relegado después de la Segunda Guerra Mundial al Portugal de Salazar y a la España de Franco con los "sindicatos verticales".~~

### *El "corporate" contemporáneo*

Desde ahora se hablará menos de coordinación y más de planificación; menos de oficios y profesiones, que de sectores y de ramas; menos de interés nacional, que de tasa de crecimiento; menos de ideología, que de índices de performances. Es el ré-



gimen corporativista, el del control público de los contratos privados, el que toma la delantera en una nación hasta ahora firmemente convencida de los méritos de la democracia liberal.

Los Estados Unidos pusieron antes el acento en el control que en la cooperación; no eran totalmente ignorantes de las ideas corporativistas que se desarrollaban entonces en Europa. La *National Recovery Administration* constituía evidentemente el medio privilegiado de una inflexión profunda y duradera del régimen tradicional de la nación americana. Hoy, Milton Friedman puede hablar de una economía y de una sociedad americana gobernada por un triángulo de hierro, el de los políticos, las administraciones y las grandes empresas que tiene mil lugares para intercambiar informaciones y medios y, más aún, mil maneras de interferirse y gobernarse juntas.

En su obra póstuma, Andrew Shonfield extiende el campo de conquista del corporativismo contemporáneo hasta el Japón, donde va efectivamente y con más nitidez que en ninguna otra parte, la escena económica invadida por un pequeño número de muy grandes corporaciones rodeadas de subtratantes y organizaciones públicas que les aportan el comercio del Estado. Alain Cotta se pregunta: ¿Cómo es que a pesar de su estructura burocrática los regímenes corporativistas presentan una diversidad que revela su ingenio para realizar el orden social en toda comunidad nacional tan diversa? "Utilizando lo que resta de la democracia liberal", se responde a su vez. Se refiere al uso del principio democrático más que a una libertad convertida en pura fachada<sup>(1)</sup>.

A través de esta extensa cita, el lector comprenderá que el corporativismo no es una doctrina que ofrezca elementos metodológi-

cos para nuestro objetivo. En todo caso, de todos los *ismos*, quizá éste sea el menos estimulante por sus implicaciones confesionales, monopolísticas, incluso mafiosas, que lo han atravesado con el tiempo.

El sentido práctico de los norteamericanos ha puesto de actualidad como hemos visto, los términos *corporation*, *corporate*, aislandolos cuidadosamente de tales implicaciones históricas, a pesar de la evidencia de las potentes compañías tabaqueras, la industria armamentista, el poder de las empresas de telecomunicaciones, de la industria químico-farmacéutica, de las industrias de software o de la biotecnología etc. que son verdaderos monopolios protegidos.

Después de la historia dudosa del término "corporativo" ¿por qué adoptamos aquí este concepto que ha tomado nuevos bríos en el lenguaje empresarial? Una razón -pero no la primera- es esta generalización del término que aceptamos por su evidencia. Pero la razón principal es que he restituido su sentido original en la etimología latina: ~~viene de~~ viene de ~~corpus~~. Es decir, que significa una realidad total, una unidad hecha de partes, una totalidad inseparable e irreductible. Es así como concebimos la empresa en tanto que organismo. Esta actitud es claramente holística: *holos* significa "total", "totalidad".

Esta posición holística de partida enlaza directamente con la idea orgánica de *sistema*: la *Sistémica*, que es una ciencia fusionada con la ciencia de la comunicación o de la información y, asimismo, con las ciencias de la acción.

Así es como se completan el sentido de *empresa* (emprendimiento, proacción) y del adjetivo *corporativo* (que remite al sustantivo *corpus*, sistema "biológico" integral irreductible). Las comunicaciones -empresariales o corporativas- han de seguir este modelo holístico. Las comunicaciones deben integrarse. La Imagen no puede ser sino global.

<p><b>Empresarial.</b> Concepción socioeconómica</p>	<p>Relativo a la empresa. Emprender, organización, objetivos, riesgo, gestión de los recursos...</p>
<p><b>Corporativo.</b> Idea de corpus, en su etimología latina</p>	<p>Totalidad, integralidad, holismo, unidad intrínseca, organismo, sistema...</p>

De las acepciones de Empresa y Corporativo, nuestra interpretación de la segunda la hace más específica en términos de gestión de las comunicaciones y de la imagen, en tanto que considera la empresa como un *sistema total*. En él se reúnen, por tanto, todos los valores semánticos de este cuadro.

## Imagen (e imágenes) en acción

Existe una confusión frecuente debido a la ambigüedad semántica o la polisemia, dirían los semiólogos- del término "imagen" y al uso abusivo que se está haciendo de él. Esta palabra está muy marcada por la acepción inmediata y más corriente de su etimología (del griego *eikon*, icono, figura, representación icónica). Pero sobre todo por nuestra experiencia empírica del contacto constante con el mundo (el entorno), que es predominantemente visual.

### *Las imágenes sensoriales*

Estamos inmersos en el alud incesante de las imágenes de la propaganda, la publicidad, las informaciones, las señales de tráfico los paneles luminosos, las fachadas de los grandes centros comer-

ciales, los quioscos y los carteles, hijos todos ellos de las técnicas de producción y difusión: imprenta, cine, fotografía, videografía, prensa y revistas, holografía, etc., y de los *media* masivos que los propagan.

Este mundo de representaciones visuales es tan vasto y ubicuo, que cuando oímos la palabra *imagen* pensamos automáticamente en todos estos productos que son propios de nuestra "civilización de la imagen". Es obvio que las empresas se sirven de este lenguaje visual y de estos recursos técnicos y mediáticos en sus actividades -cada vez mayores- de comunicación con sus públicos. Es un hecho también que estas clases de imágenes, formas, signos y colores, son una parte del repertorio de materiales con los que se construye la Imagen de la empresa (ahora en mayúscula, para diferenciarla de las imágenes sensoriales). Pero nosotros, presentes en el entorno y *imagen corporativa o empresarial*, aunque *inducirla*

Pero el término "imagen" ha desbordado, también, su sentido de *eikon* por un uso demasiado generalizado y banal. Así, hablamos de "imagen" personal, del aspecto físico, la "presencia" y el *look*, penetrados por las formas variables de la moda y ligados a lo aparente, lo decorativo y lo superfluo. Se ha producido una desviación del concepto original de imagen como representación de la realidad visible, en favor de la *apariciencia directa de las cosas*, lo cual tiene su importancia sociocultural más allá de lo puramente lingüístico.

### *Las imágenes mentales*

Evidentemente, la imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la "memoria latente" de los individuos y en el imaginario colectivo. De lo que estamos tratando, pues, en este libro,

digámoslo de una vez, es de la *imagen mental*. Esta acepción del término lo separa del *eikon* (imagen visual) para afirmarse como *imago* (imagen imaginaria o imaginada, imagen mental).

---

*La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.*

---

La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro -directa o indirectamente- son *asociadas entre sí* (lo que genera el significado de la imagen) *y con la empresa*, que es su elemento inductor y capitalizador.

Los individuos, el público, son el centro de esta imagen mental, pues ésta se configura subjetivamente para cada uno, en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales. De modo que la imagen "de" la empresa es la imagen que está "en" la cabeza de la gente. Y por ser una imagen *psicosociológica*, y no una cosa o un objeto, la empresa sólo puede gestionarla indirectamente, por medio del significado de sus acciones y comunicaciones.

Los filósofos sensualistas sostienen que no hay nada en la mente que no haya estado antes en los sentidos. Lo cual explica la transformación que hacemos los individuos de ciertos estímulos externos, percepciones y sensaciones, en *imágenes mentales*. Este principio de los sensualistas no ha sido en absoluto desmentido, sino repetidamente confirmado por las doctrinas y las experiencias positivistas, desde las teorías asociacionistas, conductistas,

introspectistas, mecanicistas, hasta la psicofisiología y la neurología o la teoría psicológica de la percepción, que lo aceptan implícitamente.

### *Cómo se configura la imagen mental*

Será útil aquí recordar el funcionamiento del aparato sensorial humano y sus conexiones con el intelecto y las emociones. Las imágenes mentales se configuran a través de los órganos periféricos del sistema sensorial, y éstos reciben varias docenas de miles de *bits* (unidades de información) por segundo. Estos órganos reciben los estímulos externos y los transforman en señales de potencial eléctrico, que a su vez envían al sistema nervioso central, cuya capacidad de percepción (integración) no sobrepasa, por contra, los 16 *bits* por segundo.

Por tanto, el cometido del sistema nervioso central es la *discriminación* de un "mensaje bruto" -gracias al poder separador de los sentidos y de la mente-, para esquematizarlo, reducirlo, sintetizarlo en un mensaje más simple y lleno de "sentido", que de este modo se hace *utilizable* para el individuo en sus interacciones con los otros y con las cosas. He aquí el sentido pragmático y la "economía energética" de esta función de la mente.

Cuando la huella o el recuerdo que deja esta síntesis mental que es la imagen, tiene suficiente intensidad (racional, emocional o utilitaria), adquiere su capacidad de *implicación psicológica*, que afecta al individuo mismo que la configura y la retiene en su mente. Se convierte así en una imagen-estereotipo de la conducta. Que está dispuesta a reaccionar cuando es estimulada por la empresa, ya sea en forma de mensajes y de actos, o por el individuo mismo a través de sus decisiones, acciones, convicciones y opiniones.

Es así como las percepciones, experiencias y emociones ligadas a

una empresa -y por extensión a una marca, un producto o un servicio-, estructuran los patrones de la conducta social relativa al consumo.

La continuidad, o sucesión en el tiempo, de los estímulos que configuran la imagen y a la vez activan la conducta, opera una *reimpregnación de la mente*. Acumulándose de este modo en la memoria emocional y estadística, construyen y reconstruyen allí la imagen de la empresa. La misma que acude a la consciencia -o a la inconsciencia de los mecanismos psicológicos- como una "rutina" en la toma de decisiones de elección en un mundo regido por la ley del mercado, y cada día más saturado de opciones y de

n

### ***Emergencia de la imagen corporativa como valor estratégico***

De todos modos, lo que ocurre en realidad es que los ~~múltiples y diversos mensajes que la empresa emite continuamente, no emergen de una única fuente ni se rigen por unos criterios homogéneos. Esta situación tiene dos causas: a) la compartimentalización estanca de la mayoría de las organizaciones, y b), la falta flagrante en ellas de una política de comunicación. Y esto genera necesariamente dispersión, incongruencia y desorden. Por tanto, incide negativamente en el rendimiento comunicacional y en la imagen de la empresa, máxime cuando la comunicación corporativa cada vez será una actividad más numerosa, diversificada y especializada. Por esto mismo, el problema irá en aumento si no se establece un modelo de gestión integral de las comunicaciones. La imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos, de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social. Pero~~





~~dieron ya tempranamente a estos medios de difusión masiva y las otras que, por su tamaño o el de sus mercados, o por la naturaleza de sus productos y servicios, no tenían acceso a ellos.~~

Esto ha ~~estimulado el contenido estratégico y creativo de las empresas para buscar otras ideas, otras salidas, otros modos de "atacar" el mercado y ampliarlo, como en España la firma Castañer de calzado y la firma de moda Zara, o en Brasil la empresa de publicidad Talent, entre muchas otras que hoy se hacen un lugar de porvenir en el mercado.~~

Los medios de difusión se multiplicaron y la publicidad llegó a saturar los medios y las cabezas de los individuos. Y la saturación fue entonces otro factor que llevó a forzar el ingenio creativo y la ~~fascinación por las nuevas posibilidades técnicas de producción del material publicitario, que pronto se "quemarían" y agotarían así su capacidad de sorpresa en este círculo vicioso. Esto desembocará en una carrera sin fin en la que irumpirá la ley del "rendimiento decreciente" de los economistas, según la cual los efectos (el rendimiento) ya no aumentan por más que se aumenten las causas (la inversión). Hacía falta algo que se mantuviera y se desarrollara más allá de la marca y de la empresa: la imagen de marca y la imagen corporativa.~~

Los mimbres con los que se ha ido formando este tejido de complejidad y saturación crecientes, son esquemáticamente estos:

- ~~La supersaturación de la oferta de productos de consumo, simultáneamente con la hipersaturación mediático-publicitaria. Y la banalidad que todo esto conlleva.~~
- ~~La creciente indiferenciación de los productos y servicios que compiten entre sí, debido a la igualdad de las fuentes de obtención de materiales, de la homogeneidad de los medios de producción y de los sistemas de distribución.~~
- ~~La pérdida de credibilidad y de sorpresa de la publicidad,~~

es decir, el *descenso* de su eficacia comercial de los primeros tiempos. Su autonomía creciente de la realidad y su independencia de la vida cotidiana de la gente, la ha convertido en un producto que no representa, sino que suplanta a aquello que anuncia. En los Festivales Internacionales de Publicidad se premian los anuncios en tanto que productos que reemplazan la realidad por simulacros simbólicos independientes, y sin relación alguna con la naturaleza y lo esencial de lo que anuncian. Este "lenguaje" convencional se realimenta a sí mismo y está empezando a generar un *muro de incomunicación* con el producto - lo cual contribuye al aumento de esta diversificación de las inversiones comunicacionales hacia otros objetivos, otros medios y otras técnicas.

- El declive de los medios, que habíamos anunciado ya en 1974, tiene como causa su *descenso cualitativo* a favor de los parámetros cuantitativos, y también con la proliferación de nuevos medios. Ello implica una progresiva banalización y la pérdida de la capacidad movilizadora de las ventas que la publicidad mediática tuvo antaño.
- La *no disponibilidad* de nuevos instrumentos para estas situaciones inéditas, fuerza a redescubrir viejos métodos como el cupón-respuesta en los anuncios impresos, el correo publicitario del correo postal y el teléfono, la conversión del mobiliario urbano como soporte publicitario, los medios exteriores, los vehículos de transporte público, el patrocinio de actos culturales y cívicos, la animación del punto de venta etc. Redescubrimientos que conviven con nuevas técnicas de telecomunicación, pero también de interacción personal directa que se están desarrollando y especializando sin cesar.

En este río revuelto, la dispersión de las comunicaciones,

la ~~convivencia~~ pero sin sinergias positivas- de medios, soportes y canales, ~~aumentan en número y diversidad~~. La ~~publicidad se está integrando a un flujo comunicacional en el que su hegemonía se diluye, porque los nuevos problemas no son problemas publicitarios, sino multicomunicacionales~~. Se ~~hace preciso buscar nuevas estrategias (la integración que proponemos y la construcción de la imagen son las primeras de ellas), nuevos sistemas de relación y nuevos medios y canales altamente especializados~~.

- ~~Coincide de manera espectacular en todo este mundo en transformación, el boom de los servicios, que marcan el fin del industrialismo. La revolución de los servicios en la economía de la información impulsa un cambio de paradigma, que empieza con el redescubrimiento de los recursos humanos -que entierra a aquel obrero alienado por un trabajo deshumanizado-, porque los servicios son las personas: es la relación interpersonal, cara a cara, del cliente con el empleado. La interactividad vital de la comunicación interpersonal ha sido introducida en las relaciones hombre máquina con las nuevas tecnologías de información.~~

- ~~Los servicios presentan otro problema inédito: el de cómo vender intangibles. Una sociedad industrial forjada en la cultura material está afrontando un cambio cultural de considerables proporciones: el de la nueva cultura inmaterial, de la interacción simbólica y de los valores intangibles. Habrá que aprender a construir estos nuevos valores y venderlos. Se necesitan nuevas ideas, nuevas formas de actuar, de comportarse y de comunicar.~~

- ~~La venta de servicios se basa precisamente en estos "valores" inmateriales, muchas veces difícilmente demostrables,~~

→  
intangibles  
do/  
materiales

experimentables y evaluables en sus prestaciones y su grado de calidad. Los nuevos valores que han de singularizar y vender los servicios son tan intangibles como ellos mismos, y proceden de la Identidad, la Cultura organizacional, la Comunicación y la Imagen.

Las diferencias esenciales entre la cultura material y la cultura de los valores se están poco a poco borrando por la cultura de servicios, la cual impregna la lógica de los productos industriales en tanto que "servidores", y la misma mentalidad de fabricante deriva a una conciencia de "mediador". El producto pasa a depender del universo de servicios que lo envuelven. Esta mutación conlleva un cambio definitivo de la vieja cultura industrial.

Uno de los problemas que se hacen presentes con insistencia en este contexto de complejidad -y de un cierto desconcierto, porque los viejos modelos de gestión van siendo demolidos- es el de la necesidad ineludible que tienen las empresas de diferenciarse de sus competidores.

En una hiperoferta tan abrumadora, lo que se produce es una masa informe donde sólo aquello que es singular e implicante pueda triunfar. Este problema afecta por igual a las empresas industriales y de servicios, a los productos de consumo y a los bienes materiales.

La proliferación de marcas en la antigua política de las empresas, se convierte en un problema importante de gestión y de inversión. No es lo mismo implantar y sustentar a la vez varias marcas en un mercado, que grandes marcas únicas. Esto va está llevando Occidente a seguir el ejemplo japonés, que se impone por su pragmatismo, responsabilidad y autoexigencia. Es la estrategia de marcas globales que integra la imagen corporativa en una sola gran marca, en lugar de fragmentar y dispersarse en una

~~excesiva diversificación marcaria -y su multiplicación inversora-~~

- Esta ~~tendencia a la integración de las marcas y las comunicaciones,~~ toca directamente a la disciplina de ~~Identidad Corporativa,~~ estrategia privilegiada de ~~concentración en una personalidad empresarial o marcaria única,~~ que es al propio tiempo, la matriz dinámica de la ~~diferenciación.~~
- Del mismo modo que el público dejó de comprar productos ~~para comprar marcas,~~ está ahora dejando de comprar marcas ~~para comprar imágenes de marca.~~ Las marcas identitarias de productos y servicios, así como la ~~identidad corporativa,~~ ~~deberán significar algo para la gente.~~ Algo que no está en los productos ni los servicios mismos, sino en sus ~~valores simbólicos.~~ Es el triunfo definitivo de la imagen.

pre  
sen a  
area  
simbólica

## Condiciones y funciones de la imagen corporativa

~~La imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social.~~

Si antes hemos examinado *qué es y cómo funciona* la imagen de empresa en el público, tendremos que examinar ahora *qué es y cómo sirve* esta imagen a la empresa.

Lo que la imagen era para muchas empresas un subproducto residual de su actividad principal -o mejor dicho primaria-, para nosotros se sitúa en las antípodas de estos viejos prejuicios. Por el contrario, descubrimos en la imagen corporativa su condición *matricial y generativa*, lo que desarrollaré en la última parte.

~~Lejos de un residuo, una segregación o un subproducto, la imagen es un supervalor, que se impone más allá de la variabilidad de los~~

~~productos y servicios que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que invecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.~~

### *Las condiciones propias de la imagen corporativa*

Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo. Porque la imagen corporativa...

~~es lo único que *diferencia globalmente* una empresa de todas las demás (no sólo en los servicios, sino también en los productos). La gente no los compra por ellos mismos ni por la marca, sino por su *imagen*, que les confiere significación y valores;~~

~~es lo único que *agrega valor* duradero a todo cuanto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica;~~

~~es lo único que *permanece* en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados;~~

~~además, todas estas condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.~~

He aquí porqué la imagen empresarial debe convertirse en la *matriz* de su propia estrategia, tal como desarrollaremos en la última parte de este trabajo. Por de pronto, adelantaremos que ~~esta estrategia global, pero que emerge de la imagen extendiéndose a toda la actividad empresarial, es la que marcará las acciones y comunicaciones en el medio y largo plazos.~~

Pero hay *estrategias puntuales* y a *corto plazo* que reclaman sus tácticas comunicacionales en función de sus propios objetivos particulares. Y hay también *objetivos globales* y a *largo plazo*. Si los primeros emanan de la organización *departamental*, los segundos provienen de la visión *institucional*. Y ~~lo que resulta nuevo e importante en la era de la globalización, es que comprendamos la existencia de esta "diferencia complementaria", esta "sinergia ambivalente", donde los objetivos particulares, puntuales, y en el corto y medio plazo, que proceden de la estructura departamental de la empresa, se deberán fundir en una acción más que coherente, *sinérgica*, con los objetivos globales proyectados en el medio y largo plazos, y que emanan de las más altas instancias de la organización. Las estrategias de comunicación, integradas bajo el vector de la imagen, sirven a ambos objetivos, y al mismo tiempo generan sinergias positivas más allá incluso de haber conseguido dichos objetivos.~~

### *Las 15 funciones de la imagen*

La imagen, pues, no es un recurso de urgencia para activar las ventas, ni es un auxilio inmediato para una promoción comercial, ni un mecanismo para conseguir resultados medibles en el corto plazo. Es bien sabido que esta clase de objetivos ya cuentan con las herramientas especializadas del marketing y con las técnicas de comunicación, desde la publicidad al diseño y desde la promoción a Internet.

Lo que no ha sido todavía bien asumido por la gran mayoría de las empresas, es la *necesidad estratégica* de construir la imagen corporativa, o global, y para lo cual se confunden sus *instrumentos específicos* con las herramientas técnicas que ya podemos llamar "tradicionales". Uno de los objetos de este libro es incidir activamente en esta nueva situación. Y por esto es conveniente enumerar con claridad cuáles son las funciones concretas y específicas de la imagen en el éxito de los negocios.

### 1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa

La identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es *una, única, diferente e irrepetible*. Éste es un potencial inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores. Pero este potencial de desarrollo debe concretarse y materializarse para edificar en él su personalidad exclusiva y desarrollar su estilo único que la distingue, donde ambos deben ser gestionados.

Estas claves identitarias contienen la virtualidad diferenciadora que sus máximos gestores inyectan a la empresa. Y que tendrán que redescubrir: en sus rasgos positivos, sus puntos fuertes y en las verdaderas causas de sus éxitos. En ellos se fusionan identidad, creatividad y estrategia.

### 2. Definir el sentido de la cultura organizacional

Sin la "base identitaria" que subyace en la dinámica de la empresa, la *cultura* sería simplemente una cuestión organizativa, funcional y no estratégica, esto es, sin valor generador de imagen. Los cambios culturales que exigen los planes a futuro, son un paso obligado en la gestión de los recursos humanos. La cultura



organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivados hacia intereses comunes. La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

### 3. *Construir la personalidad y el estilo corporativos*

Identidad es la sustancia diferenciadora. Cultura es su vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estos cimientos se edifica y se expresa hacia el entorno social y los mercados, la *personalidad corporativa*, un valor que singulariza las relaciones y transacciones de la empresa con sus diversos públicos.

La personalidad corporativa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiestan cuando ambas se convierten en *estilo*, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa.

La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen corporativa.

### 4. *Reforzar el "espíritu de cuerpo" y orientar el liderazgo*

La identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. Es la percepción de la *autoimagen* de la empresa por ella misma -y por extensión, la de su gente-, así como la adhesión de unos y otros.

El "orgullo de pertenencia" a una empresa exitosa y reputada es uno de los reflejos de su imagen en el campo social. Ello corrobora

el hecho real de que “la imagen empieza dentro”. La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la excelencia corporativa.

### **5. *Atraer a los mejores especialistas***

¿Por qué un dirigente, un técnico o un especialista de reconocida valía, que se encuentran ante varias ofertas de trabajo semejantes en responsabilidades, remuneración y estatus, se deciden por una empresa y no por otra? Por las mismas razones que un cliente elige un banco y no otro, o que un consumidor elige una marca y no otra. Porque éstos que han sido elegidos *significan* algo diferente, proyectan una *imagen* y unos *valores* distintos, y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos para el proyecto personal del empleado.

Esta imagen prospectiva que el futuro empleado imagina, es la extrapolación de los valores de la empresa, que se fundamentan en su fuerza de convicción y en su consistencia.

### **6. *Motivar al mercado de capitales***

Cuando una empresa proyecta su cotización en bolsa, planea abordar nuevos negocios, expandirse en nuevos mercados o pasar de las manos del Estado a las manos privadas, el inversionista toma sus decisiones tanto por el rendimiento económico esperado como por la confiabilidad, el prestigio y la seguridad que inspira una empresa sólida, bien gestionada y progresista.

Los datos financieros que se barajan en una oferta pública de acciones, no bastan. Incluso una promesa lucrativa se hace dudosa si la imagen de la empresa es ambigua, poco fiable o poco estimulante -de lo que respondo personalmente con experiencias concretas.

## **7. Evitar situaciones críticas**

Todo plan estratégico que incluye explotar la imagen eficaz de la empresa, implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada.

El conjunto de valores, consignas y convicciones que sustentan el Plan de Actuación y el Plan de Comunicación al mismo tiempo, constituyen una "guía de conducta" -incluso para emergencias- que en sí misma es un arma contra las contingencias críticas, sean de la índole que sean, y que amenacen de algún modo a la empresa.

De hecho, los Planes citados se anticipan a crisis previsibles, y determinan los modos de evitarlas o de responder a ellas. Por tanto, las situaciones contingentes se enfrentan ya desde una cultura de comunicación, y desde una actitud que sabe cómo actuar y comunicar. Ya sea para cortarlas de raíz o para evitar que se produzcan, o que prosperen, si se producen.

## **8. Impulsar nuevos productos y servicios**

La Convicción es una suma de pequeñas convicciones. Es acumulativa. Y cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción -que pueden apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones-, resulta que el refuerzo de estas convicciones acumuladas, *predispone las decisiones futuras*, sean de compra, de utilización de servicios e incluso de opiniones favorables.

Es una ecuación en la que satisfacciones pasadas anticipan satisfacciones futuras. La imagen se pone al servicio de la Innovación, y da a lo nuevo la garantía de sus éxitos anteriores.

## 9. *Relanzar la empresa*

Relanzar productos y servicios que se encuentran en declive o estancados es una de las funciones típicas del marketing y la publicidad. Relanzar la imagen de la empresa, rejuvenecerla, amplificarla o inyectarle nuevos significados que coticen en alza, es función de la estrategia institucional y de la comunicación corporativa.

Ambos objetivos muchas veces coinciden, tal como ocurre en los planes de cambios de imagen, en los cuales todas las vías se benefician al propio tiempo.

Pero muchos problemas de competitividad y de crecimiento del negocio están ligados a una identidad en crisis o a una imagen que pierde su actualidad, su posicionamiento o su potencia de otro momento. Relanzar la imagen equivale a relanzar y extender el negocio.

## 10. *Generar una opinión pública favorable*

La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc., generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.

Los Planes de Comunicación incluyen estas actuaciones estratégicas, que sobrepasan el nivel del consumo y las ventas para proyectarse más allá, en el ámbito de la imagen institucional. Especialmente esto es así en estos momentos, en que la empresa es vista como un actor social y la opinión pública le asigna responsabilidades al margen del negocio. La imagen de liderazgo pasa necesariamente por esta empatía con la sociedad.

## 11. Reducir los mensajes involuntarios

Más adelante trataremos el problema de la emisión de mensajes involuntarios o inconscientes, y veremos de qué modo éstos afectan a la imagen y entran en colisión con las comunicaciones estratégicas que han sido bien diseñadas y controladas.

Por el hecho de que los Planes de Comunicación incluyen la imagen como *supravalor*, éstos ponen un énfasis especial en ella. Incluso hay casos en que se renuncia a ciertas campañas puntuales y a ciertas actuaciones porque atentarían contra la imagen institucional.

La comunicación corporativa, por su lógica global e integradora, tiene en cuenta especialmente a la imagen, tanto como a otras facetas de la empresa. Hay ciertas decisiones que la imagen desaconseja y otras de las que se beneficia. En síntesis, aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa, es la *planificación* y el *control* de su imagen.

## 12. Optimizar las inversiones en comunicación

Tal como hemos evocado, el ejemplo japonés, más sabio que el management de marcas occidental, está señalando el camino hacia las marcas globales y las imágenes únicas. La marca se convierte así, al mismo tiempo, en la identidad de productos, de los servicios y de la empresa: es la imagen corporativa.

Esta cuestión presenta dos facetas: una económica y la otra sociológica. Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única, concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola imagen global es más económico y eficaz que gestionar muchas marcas diferentes -que, además, nunca serán tan fuertes por separado.

Recíprocamente, al público le es infinitamente más fácil memori-

zar una marca identitaria fuerte, bien posicionada y beneficiada por una imagen que le agregue valor, que tener que recordar y manejar varias marcas diferentes. Una marca global con una imagen corporativa fuerte se instala mejor, más rápida y persistentemente en la memoria colectiva.

Máxime hoy, que las imágenes de empresa y de marca se dispersan en los escenarios técnicos cada vez más diversificados de los medios masivos y selectivos, y de sus soportes, que hemos acumulado desde Gutenberg, Niepce, Lumière, Edison y Marconi hasta los multimedia e Internet.

### ***13. Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión***

La imagen de la empresa es una medalla de dos caras. Una de ellas es la *notoriedad*, la dimensión cuantitativa. La otra es la *notabilidad*: reputación, excelencia, prestigio o como se la quiera llamar, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras son una misma cosa y dependen la una de la otra. La notoriedad sin valores cualitativos se convierte en autodestructiva, ya que el conocimiento negativo de una empresa o una marca, y con él la frustración, alcanza a un número considerable de personas. La notabilidad, o la calidad de la imagen -el reconocimiento y satisfacción de sus clientes-, es al contrario, siempre favorable, incluso si el conocimiento de la empresa se vea limitado a un número relativamente pequeño de públicos.

Sobre la base cualitativa, la imagen acompañará a la empresa en sus expansiones y contribuirá a su desarrollo y sostenimiento. Esto es así y no al revés, porque aunque se posea una base fuerte de conocimiento público

-pero sin valores que le den sentido-, la notoriedad por ella misma no podrá acompañar los proyectos de expansión. Una base cuantitativa, o una imagen de empresa o de marca muy conocida pero

poco significativa, necesitará por tanto, para la expansión del negocio, una reconversión muy potente de esa imagen. Es el caso de Repsol en el que intervenimos cuando inicialmente era una marca local muy conocida, de aceites para motor, y ha sido transformada en la imagen corporativa de uno de los diez primeros grupos petroleros del mundo.

#### 14. *Atraer a los clientes y fidelizarlos*

Nuestra experiencia profesional nos ha enseñado que un número considerable de empresas de servicios basados en la confianza y seguridad (finanzas, seguros, medicina, servicios de salud, etc.) dispone de una potente motivación para la conquista de nuevos clientes y su fidelización. Es su imagen corporativa.

El número de clientes atraídos por la imagen de estas empresas es muy superior al que se consigue por medio de la gestión comercial, promocional y publicitaria. Y, de todos modos, la gestión comercial es mucho más productiva cuando se trata de vender los servicios de una empresa notable y notoria.

La fidelidad de los clientes es, más evidentemente, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la *aureola* y el *carisma* de la imagen.

#### 15. *Inventar el futuro*

El futuro de la empresa es inseparable de su imagen. Esto no es sólo una afirmación: es un axioma.

Si la empresa cuenta con la trayectoria suficiente de calidad y satisfacción de los clientes, y si esta trayectoria está apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores de base son garantía de éxito en nuevas actividades y situaciones y en nuevos emprendimientos.

Si la imagen de la empresa se ha debilitado o ha perdido actualidad, o ya no corresponde a la dimensión y actividades actuales o al proyecto corporativo de futuro, es imprescindible en todos estos casos corregir -o definir- el concepto de imagen así como la estrategia de comunicación.

Pero incluso cuando se trata de una empresa de nueva creación -y por tanto sólo existe en el ámbito legal, pero no público-, y no hay referente alguno asociable directamente a esta nueva empresa, entonces hay que recurrir de partida a otros ingredientes potenciales de su futura imagen: son los indicadores de *origen* y *sectoriales*, que pueden ser estratégicos

Estas condiciones de la imagen empresarial y sus 15 funciones, deben entenderse como *potenciales* o *latentes*, es decir, que no se orientan por sí mismas. Por esto habrá que *realizarlas*. Las vías por las cuales la imagen corporativa adquirirá todas sus múltiples potencialidades distintivas y sus valores, son las dos grandes formas de energía creadora: la *acción productiva* y la *acción comunicativa*.

La primera forma de acción escapa al objeto de este libro, por tanto, nos centraremos en la acción comunicativa. Pero tendremos bien presente que ambas son inseparables y constituyen una misma realidad. Que la satisfacción del cliente y el desarrollo de los negocios es la suma de ambos modos de acción. La Comunicación es una forma de acción y la Acción por sí misma comunica.

## **El principal activo de la empresa, y el menos conocido**

A pesar de las funciones de la imagen que acabamos de describir, es importante destacar el desconocimiento que todavía existe sobre este sujeto.



Algunas de las conclusiones salidas de los debates que tuvieron lugar con la presencia de expertos internacionales en el último ~~F. Madrid,~~ tienen que ver con las funciones de la imagen, y se resumen así:

~~"Los cambios y las transformaciones ya se han convertido en hábito. Pero no basta con adaptarse al cambio; se ha de estar preparado para afrontar el siguiente".~~

~~"Sólo las compañías con identidad definida sobrevivirán".~~

~~"La identidad es el principal activo de todas las empresas, ya que es el único elemento diferenciador frente a los competidores. Pero hay pocas cosas más arduas para las empresas que definir su propia personalidad".~~

~~"Nadie sabe el peso que tiene la identidad y la imagen en los éxitos y los resultados de las empresas".~~

Estas ideas tienen la virtud de situar ~~dos referencias contrastes:~~ 1), la importancia decisiva de ~~la identidad y la imagen~~ en un mundo tan competitivo, cambiante y global; y 2), el problema de ~~cómo medir y controlar ambas fuerzas~~ -problema que forma parte del desconocimiento que se tiene en general de sus causas:

## *La estrategia de la diferenciación*

En efecto, ~~el punto central del problema es la estrategia de la diferenciación~~ que está en la base de las políticas de imagen, sean de marca-producto o de marca-corporativa.

En todos los países industrializados, hoy las empresas se esfuerzan para hallar el camino que llevará al éxito en este siglo. Algunas lo buscan en las alianzas, otras en las fusiones, otras en la innovación, y muchas más estudiándose a sí mismas. Se trata de redescubrir las bases distintivas de su identidad, su personalidad y sus puntos fuertes, y de saber explotar esta fuerza, que generalmente permanece en estado virtual, y que hace a cada empresa

tal como hemos dicho, *diferente, única e irrepetible*.

Si la "estrategia de la diferenciación" -en sentido amplio y profundo- es la estrategia de hoy y para los próximos decenios, se comprende muy bien este ejercicio de introversión que practican muchas empresas, y que las lleva a autodescubrirse y a reinventar estratégicamente su propia identidad. De esta forma, no sólo se redescubre la originalidad distintiva de la empresa como valor esencial de diferenciación, sino que una identidad potente abre los horizontes a nuevos negocios que se fundan en ella, e incluso previene cualquier crisis que pudiera llegar a crear situaciones de emergencia, tal como hemos señalado en el capítulo precedente.

### *La identidad y la imagen, causas de éxito ignoradas*

Dos cosas resultaron sorprendentes en este encuentro europeo que tomamos como referencia. Primero, la *poca importancia que se da a la identidad y a la imagen corporativa* cuando se analiza la trayectoria de una empresa, o los resultados de una acción institucional o de una campaña de marketing. En estos casos parece que lo que cuenta es el número de anuncios o de impactos, los medios elegidos o la inversión, y muy poco el peso que tiene la identidad y la imagen en los éxitos de la empresa.

He aquí algunos datos estadísticos europeos que hablan por sí mismos:

Si bien la encuesta revela que todos los altos ejecutivos consideran importante la buena reputación para sus empresas, sorprende que no se preocupen por medirla. Tampoco los presidentes responsabilizan a estos altos ejecutivos de la buena imagen de la compañía. El 96% de los máximos ejecutivos cree que la buena imagen corporativa es muy importante, pero solamente 20 de cada 100 encargan estudios para medirla y controlarla. Sin embargo, casi dos terceras partes afirman que actualmente dedican más

tiempo a fortalecer la imagen de la empresa que hace cinco años. En casi el 60% de los casos, el directorio no atribuye al responsable de las comunicaciones la gestión de la imagen corporativa. He aquí las paradojas de todos los días.

Pero en ese debate también se reconoció ~~la dificultad que tienen las empresas para definir su propia personalidad~~. De hecho, ~~no se trata, como creen algunos, de una especie de psicoanálisis, sino de un trabajo práctico de introspección, que es profundamente estratégico~~. La ~~dificultad proviene~~, según se dijo, del hecho de que ~~"los conceptos de identidad y de imagen son conceptos subjetivos y que ésta es una materia huidiza, intangible"~~. ¡Claro! La ~~identidad y la imagen son instrumentos de nuestra cultura de lo inmaterial. No son cosas ni productos; son impresiones, significadas, información y valores.~~

He de añadir aquí un comentario acerca de la idea de información, que es el tema central al que dedicamos nuestras investigaciones actuales; definiré mi punto de vista con esta reflexión: *Sabemos qué es lo que hace un consumidor con el producto que ha comprado, porque consumir -que es destruir- es un acto verificable desde muchos ángulos. Pero no sabemos qué hacen los individuos con la información que reciben, porque no siempre hay relación de causa-efecto clara, inmediata ni observable entre informaciones recibidas y conducta del individuo*. Esta es la clave de la gestión en nuestra era de la información y los valores intangibles.

~~La segunda sorpresa que recibí en este Foro de Madrid~~ enlaza con la anterior. Fue el reconocimiento, por parte de los mismos expertos, de la ~~poca experiencia que existe en general en este nuevo campo de gestión integral de recursos intangibles, como la Identidad, la Cultura, la producción de Valor, la Comunicación y la Imagen~~. Para quienes estamos aplicando modelos integrales de comunicación desde hace más de dos décadas, no deja de sorprendernos cada vez que constatamos la ventaja que nos ha dado el habernos adelantado.

## *La fuerza de la imagen como componente de resultados*

En nuestra consultora tenemos la certidumbre -porque lo hemos verificado en empresas europeas y latinoamericanas- de que, por lo menos un 10% de los beneficios de la empresa se obtiene gracias a la fuerza de su imagen. Este porcentaje es algo mayor en las megamarcas de productos de consumo masivo y aún más alto en las grandes marcas de lujo. Y se aproxima a un 15% en el caso de las empresas de servicios. El rendimiento de la identidad, o de la imagen, se comprueba en tres frentes fundamentales:

- capacidad de atraer a los clientes (que no siempre es mérito exclusivo de la gestión comercial)
- capacidad de retenerlos y fidelizarlos (que no se debe solamente a la calidad del servicio)
- capacidad de venta cruzada (que es una disposición favorable del cliente debido a la imagen de confianza que le inspira la empresa);

a los que se añade, en un sentido más general:

- presencia mental de la imagen en la memoria colectiva (que a su vez comprende tres factores: notoriedad, notabilidad y valores).

Podemos medir la incidencia de la identidad y la imagen en los éxitos de la empresa, porque hemos creado y experimentado métodos para ello. Estos métodos difieren radicalmente de los que se utilizan para la evaluación de las marcas físicas de productos de consumo: estudios que generalmente se basan en la notoriedad y la presencia en medios. En efecto, la identidad cultural y visual y la imagen mental, todos ellos aspectos psicológicos, subjetivos y emocionales, requieren otra clase de enfoque investigacional, especialmente sociológico y cualitativo, y no mediático.

Pero la imagen de las empresas es a la vez tan potente como frágil. Y hoy, especialmente vulnerable a las contingencias. También habría que preguntarse si esta vulnerabilidad de nuestras empresas no se debe, precisamente, a los efectos de la comunicación, en sentido negativo, es decir, cuando está mal utilizada.

### *Crisis, emergencias y choques culturales*

La identidad y la imagen están expuestas a presiones y situaciones arriesgadas como no lo habían estado nunca antes de ahora, por la fuerza que adquiere la opinión y la contestación social a través de los medios masivos. Y por esto es necesario reaccionar con rapidez, tanto en la resolución de las causas del problema como en el tratamiento comunicacional de la información. En estas situaciones, las estrategias de acción y de comunicación se hacen más exigentes y críticas ante los retos que emergen de pronto como consecuencia de contingencias cada vez más frecuentes en la actualidad. Entre estas situaciones críticas citaré los procesos más agudos:

- ***crisis de identidad***; la empresa tiene una imagen ambigua o débil y por esto mismo vulnerable, que no apoya ni agrega valor a sus iniciativas y actividades, ni refuerza su competitividad; la empresa está al albur de las presiones externas porque no se “encuentra” a sí misma, no se posiciona adecuadamente porque no ha redescubierto sus propias fuerzas, que son sus auténticas armas;  
***situaciones de alto riesgo***, sea involuntariamente o por falta de previsión o por causas incontroladas, pero que adquieren proporciones crecientes que afectan seriamente al negocio, y a veces a la supervivencia misma de la empresa

(opas agresivas, operaciones hostiles y ocultas sobre el accionariado, contingencias como las recientes en los casos McDonald's, Coca-Cola y Johnson & Johnson, en Europa, etc.);

**procesos de fusiones y privatizaciones;** cada vez más empresas de todos los tamaños estudian o negocian procesos de concentración. Se dan aquí choques traumáticos, no sólo en los capítulos económicos, organizacionales y de gestión, sino también entre identidades y culturas diferentes, duplicaciones innecesarias cuando no contradictorias de dispositivos operativos, marcas e imágenes corporativas incompatibles que entran en colisión.

En estas clases de contingencias, la identidad de las empresas se encuentra seriamente comprometida. Porque se ha olvidado que la Identidad es la matriz de la Cultura de la Comunicación y de la Imagen Corporativa, va que hay un proceso transversal que va de la primera a esta última.

Los mapas de la banca, de las eléctricas, del transporte aéreo, de la energía, del ocio, de las telecomunicaciones o de la salud, son hoy fluctuantes y están encarados a la concentración, a la privatización y la transnacionalización. Por esto se requieren identidades fuertes para competir, imágenes globales, singulares, atractivas y potentes, como nunca habían sido necesarias.

Es un hecho que las identidades más vulnerables son las más sujetas a crisis y situaciones de emergencia. Y que, al contrario, muchas de estas situaciones se superan con una cultura sólida de comunicación y por medio de la solvencia pública o el prestigio de la imagen.

Por otra parte, los procesos de fusiones y privatizaciones nos llevan a preguntarnos ¿Cómo integrar dos o más identidades? ¿Dos o más marcas en una nueva marca única? ¿Dos o más culturas -a

menudo algunas de ellas débiles o incluso obsoletas? ¿Dos o más modelos de gestión? ¿Dos o más estilos de comunicación? ¿O pasar de la tutela del Estado a las manos privadas?

Este es el nuevo panorama que ya hemos empezado a recorrer. Y sobre el que hay todavía poca experiencia en los países superindustrializados, y menos todavía en América Latina, o en el Mercosur. Pero que lamentablemente no fue lo bastante profundizado por los expertos de este Forum Europeo de Madrid que estamos comentando.

### *El verdadero valor de la imagen*

Si es un hecho innegable que ~~la imagen de las empresas perdura más allá de sus productos y servicios~~ de los que se alimenta pero que al mismo tiempo les inyecta valor-, ~~entonces deberíamos saber tanto de la imagen, por lo menos, como sabemos de los productos y servicios.~~ Pero a pesar de esta lógica aplastante, ello no es así. Muchas empresas están tan determinadas por la mentalidad del management de principios del siglo pasado, ~~que sólo piensan en los mismos términos de la vieja economía: el capital, la organización, la producción y la administración. Y no han aprendido a pensar, al mismo tiempo, en términos sociológicos, de información, de comunicación, de gestión integral de los nuevos valores.~~

Por esto, ~~algunos intuyen que la imagen de la empresa, o de la marca, y la identidad corporativa, algo tendrá que ver con los resultados. Pero ignoran cosas como éstas:~~

- cuáles son los elementos reales que configuran la imagen de mi empresa
- en qué medida cada uno de estos elementos motiva mejor al

público

- qué elementos nuevos se deberían integrar para una imagen más eficiente (y cuáles reforzar o suprimir)  
cómo estos elementos se definen y cómo se reimpregnan en el imaginario colectivo
- de qué modo, elementos subjetivos y emocionales se pueden transformar en valores comunicables y creíbles
- cómo es posible medirlos y controlarlos
- cuáles son las fuentes de comunicaciones que deben ser coordinadas, y de qué manera
- cómo cambiar o relanzar la imagen, en qué sentido y en qué medida
- qué parte de los resultados se debe a la imagen, o es culpa de ella

~~Estas preguntas deberían constituir un cuestionario para el uso de los responsables de la estrategia, la gestión y las comunicaciones. El gran reto de las empresas es que por fin se decidieran a medir el beneficio que les aporta su imagen y sus comunicaciones, al igual que miden otros parámetros contables. Estos valores no fueron computados porque la cultura industrial no aprendió a introducirlos en sus balances. Aparentemente no son valores económicos porque los economistas aún no consideran que lo son. Sin embargo, en nuestra cultura de la información, los valores inmateriales y emocionales tienen un peso decisivo en las estrategias exitosas de las empresas.~~



### **3. Bases epistemológicas para la construcción de la imagen en la era de la información**

Una epistemología para pensar, actuar y construir la imagen de las empresas e instituciones será la fusión del pensamiento holístico y sistémico unido a una actitud creativa.

La integración de las comunicaciones, y al mismo tiempo la integración de éstas en la estrategia corporativa, son dos principios esenciales del nuevo paradigma. Integrar es lo contrario de reducir, de dividir. Por ello, en esta tercera parte trataremos de la necesidad fundamental de combatir los reduccionismos mentales. Uno de los más extendidos y resistentes es el que engendró la división funcional del trabajo con todas sus secuelas, como la superespecialización, que es uno de los bastiones de la mentalidad técnica opuesta a la actitud generalista polivalente e integradora, que tendremos que recuperar en las empresas desde una posición neohumanista, mentalizadora de la tecnocracia que se avecina como un nuevo poder.

El primer principio epistemológico es el pensamiento holístico, que concibe la empresa como un todo y no un agregado de partes. Esta visión es totalizadora y funcional al propio tiempo, y concibe la empresa como un sistema hecho de órganos interdependientes. Esta concepción holística y sistémica es la que integra las funciones de la "acción productiva" y las funciones de la "acción comunicativa".

El segundo principio epistemológico es la mutación de las empresas como centros de producción, ahora convertidos en auténticos centros de comunicación. Todo esto quedará explicado con los razonamientos que me han llevado a constituir una "ciencia de encrucijada" la cual después he transformado en un conjunto de métodos de aplicación práctica.

## Contra los reduccionismos

Incluso ~~la necesaria y siempre eficaz integración de las comunicaciones~~ que vengo propugnando y aplicando desde mis inicios profesionales- ~~¿no sería en cierta medida, un reduccionismo?~~

Esta cuestión puede desconcertar a algunos responsables de comunicaciones de empresa, del mismo modo que ha sorprendido a más de un académico celoso guardián de la ortodoxia. Pero es preciso reconocer que es así, y lo hago rectificándome a mí mismo, con absoluta sinceridad. ¿Por qué digo que integrar las comunicaciones -lo cual ha sido un gran paso- es una clase de reduccionismo, justo cuando integrar es lo contrario de reducir? En primer lugar, porque esta era una necesidad que sentí y difundí con muchos años de antelación. La lección debiera estar bien aprendida por quien corresponde (las empresas reticentes o indecisas). Mi posición en estos momentos es otra. La evolución de las ideas me lleva a otra dimensión mayor de la necesidad de integración. Me explicaré.

Tenemos que aprender que "es la escala la que hace el fenómeno" (Guyé) y que, por tanto, las realidades cambian según el nivel y el momento desde el que las observamos. ~~Si lo miramos desde el nivel de la comunicación, es obvio que integrar la diversidad de esta clase de manifestaciones es un triunfo de la eficacia sobre la fragmentación y la dispersión. Pero si lo miramos desde una posición holística o de la empresa como un sistema global, entonces, la comunicación se reduciría a ser una parte del "todo".~~

~~Para resumir esta posición de principio, consideremos: a) que la empresa básicamente hace, actúa, y no sólo comunica; en este sentido, la acción es un modo de comunicación; y b) que la imagen es un efecto de causas diversas, no sólo de comunicaciones y mensajes, sino también de hechos.~~

~~El dilema ya no es comunicar o no comunicar. Ni siquiera hay dilema, porque en los últimos años los planteamientos binarios -~~

~~es decir maniqueístas, y por tanto reduccionistas- se derrumban ante la evidencia de la complejidad.~~ Y renunciar a integrar las comunicaciones con las estrategias y actuaciones de la empresa, es a estas alturas, un reduccionismo estéril.

~~La visión holística aplicada a la empresa me impulsa a preconizar la figura del *generalista polivalente* frente al técnico superespecialista.~~ Esta figura se concreta en el Director de Comunicación, ~~del que trataré en la última parte, y para el cual definiendo una responsabilidad dentro del equipo de planeación de la empresa.~~ Este rol de estratega lo sitúa justo en el puente de enlace entre la ~~Acción y la Comunicación.~~ Y ya no solamente como responsable de lo que la empresa comunique, con independencia de lo que haga. Pero dejemos este tema aquí, para desarrollarlo más adelante. Y continuemos con nuestro alegato contra los reduccionismos.

El reduccionismo es la típica actitud del técnico, por la cual "la entera realidad se contempla y supedita al estrecho fragmento en el cual el observador se considera experto".<sup>(1)</sup> "Nace en buena medida de la moderna tendencia académica a formar especialistas, en detrimento de la tradición clásica de formar humanistas. Y tiene como resultado la creciente proliferación de personas ignorantes que lo saben todo sobre casi nada". Las destrezas especializadas exigen mucha dedicación, lo que conlleva una cierta e irreversible división del trabajo profesional, pero una cosa es resignarse ante las propias limitaciones y otra es mostrarse orgulloso de ellas: ~~"se es especialista en algo solo en la pobre medida en que no se puede ser especialista en todo".~~<sup>(2)</sup>

Ya he evocado en la parte introductoria el problema de la división del trabajo, que como todas las ideas divisionistas, arrastran prácticas fragmentarias, compartimentalizadas y modos de pensar reduccionistas. La división de los procesos productivos en partículas elementales, artificialmente separadas y ajenas entre sí por esta

<sup>(1)</sup> FOLCH, Ramón, en *Diccionario de Socioecología*, Planeta, Barcelona, 1999

<sup>(2)</sup> *Ibidem*

misma causa, tiene su versión posmoderna en el superespecialista. Hoy, la comunicación es considerada por las empresas como un instrumento multifacético -aunque desde mediados del siglo pasado se polarizó en la publicidad de masas. Este aparato tan potente abrió todavía más la zanja que lo separa de otros modos de comunicación, hoy notablemente diversificados y altamente especializados, pero igualmente supeditados a la técnica publicitaria - que es la que tradicionalmente maneja la mayor inversión financiera y la que hace más ruido. Esta situación hace ya años que empezó a cambiar, y hoy se admite, por la fuerza de los hechos, ~~que los mass media y los micro media son los extremos técnicos de la comunicación empresarial. Y que sólo se diferencian por sus magnitudes opuestas (masiva versus selectiva), donde predomina en los primeros lo cuantitativo, y en los segundos, lo cualitativo. Pero que en conjunto y en su diversidad, constituyen un arsenal de técnicas complementarias (la actitud integradora es positiva: ve colaboración donde el reduccionismo ve oposición), porque ni la magnitud de la inversión ni la de la cobertura determinan necesariamente que los mass media sean más eficientes que los micro media, cada uno en sus capacidades y sus cometidos específicos.~~ Si es un hecho que nuestros instrumentos técnicos de comunicación se han multiplicado y diversificado, y que fundan su eficacia en la especialización, también es cierto que los modos como han sido manejados en las empresas los han llevado a la dispersión. Por otro lado, la departamentalización estanca de las organizaciones ha generado fuentes y actores de comunicación autónomos unos de otros. Ello ha traído como consecuencia el que las empresas hablen con varias voces distintas, digan cosas diferentes y proyecten imágenes diversas y débiles, e incluso muchas veces contradictorias.

La realidad es que, a una estructura fragmentada, desarticulada y de la que emergen mensajes dispersos, se añade la diversificación creciente de los media y los soportes, y también por otra parte, la

emergencia de nuevas necesidades estratégicas. A lo que se agrega un tercer problema: el escaso conocimiento que existe en las empresas sobre cómo gestionar cada uno de estos recursos de comunicación en su especificidad -y en consecuencia, cómo integrarlos.

Pero, aclarámoslo de entrada, ~~la integración de las comunicaciones no se limita a coordinar los instrumentos, tal como se piensa muy generalmente. Ya he empezado este capítulo reconociendo que limitar la gestión de la comunicación a un rol de coordinación es en sí un reduccionismo; sería el trabajo de un superespecialista en un contexto de especialistas. Lo cual, obviamente, no es el objeto del responsable de las comunicaciones.~~

El problema del pensamiento reduccionista, con la estructura fragmentada y la proliferación de las técnicas comunicacionales, es propio de la mentalidad técnica. Porque toda técnica implica un saber especializado. La especialización surgió con el industrialismo y su ejemplo emblemático fue la cadena de montaje, donde la mente y el gestual de cada obrero fueron normalizados, reducidos, parcelados y robotizados. Por esto los obreros se pusieron al servicio de las máquinas -y no a la inversa como parecía prometer el industrialismo- y adoptaron conductas maquinales. Esta fragmentación brutal, no sólo del proceso productivo, sino de la estructura misma de la empresa, por un lado desarticuló la intercomunicación, y por otro, dio valor jerárquico y social a la figura del técnico especializado (frente al obrero y al contable).

El prestigio de la especialización viene, pues, aumentando desde la economía industrial. Desde entonces, la especialización técnica se ha venido imponiendo, porque las técnicas confirmaban a quien las dominaba como el poseedor del *know how*, que era un poder en un entorno de obreros, y porque un técnico era mejor retribuido que un obrero. La especialización siempre se desarrolla en profundidad, y el especialista cada vez sabe más y más de lo suyo. Nunca se desarrolla en extensión, porque los límites de su territorio son

las fronteras que lo separan de las otras técnicas yuxtapuestas en la textura de la empresa. La especialización siempre es intensiva y nunca extensiva. Siempre es intensiva, y progresivamente atomizada, lo que hace que cada unidad genere múltiples subunidades de especialización, es decir, de superespecialistas.

Edgar Morin, uno de los pensadores más interesante del momento, coincide con esta crítica de la especialización galopante: "La especialización de los conocimientos transforma todos los problemas fundamentales en cuestiones parciales. Vivimos en un momento en que la especialización ha matado el sentido de lo global".

No existe una empresa que *hace* y una empresa que *habla*. "Es preciso saber que el doctor Jekyll y mister Hyde son el mismo hombre" (Morin). Exactamente igual que la *acción* y la *comunicación* -el hacer y el decir de la empresa- son facetas inextricables e irreductibles de su actividad global y de su discurso permanente. No podemos seguir separando la comunicación y la acción. Lo que hoy debemos integrar son ambas cosas -de lo que hablaremos más adelante desde una actitud práctica. Los reduccionismos de la división de las tareas y de las superespecializaciones deben ser combatidos con una mentalidad, más que generalista y polivalente, *holística*.

### *El pensamiento holístico*

Toda mi concepción integral de las comunicaciones se edifica sobre una filosofía de la praxis de inspiración holística. El holismo es un principio de acuerdo con el cual "el todo es más que la suma de sus partes". Éste es un viejo axioma oriental. Y lo es también de la psicología de la percepción. Pero inicialmente fue formulado por Jan Christian Smuts como una doctrina filosófica que sostenía que el universo tiende a formar unidades de complejidad crecien-

te -aunque yo no sé si es el universo o el conocimiento humano el que tiende a formar estas unidades de complejidad creciente. Lo ~~básico del holismo es que integra progresivamente niveles de interacción y permite desembocar en ideas globales: un holismo que conlleva transversalidad o, si se prefiere, superación del reduccionismo.~~

~~El inicial holismo del pensamiento científico se ha visto desplazado por un reduccionismo sectorialista que impide la comprensión de la realidad global de la empresa en tanto que *organismo vivo* y como *sistema*. En todo caso, la fragmentación reduccionista de las competencias profesionales es el principal obstáculo con el que choca el pensamiento holístico o integrador. La transversalidad realmente eficaz comienza con la mentalidad holística -que es antirreduccionista- y con la actitud transdisciplinaria, de la que trataremos antes de terminar este apartado.~~

Las ciencias de la naturaleza han aportado una serie de teorías y conocimientos sobre la formación de la materia y de la vida, que están en la base de doctrinas filosóficas salidas por un lado de las ciencias físicas y por otro lado de las ciencias humanas. De la física surgió la teoría atómica. De la biología, la teoría holista. Atomismo y holismo son doctrinas opuestas. Más tarde, ~~la teoría psicológica de la percepción (*Gestalttheorie*) se basó precisamente en la teoría atómica para contraponerse a ella y demostrar así la pertinencia de la filosofía holista. Según la teoría atómica, todo el universo estaría compuesto de partículas pequeñas e indivisibles. La formación del mundo habría sido el efecto del concurso fortuito de los átomos. La *Gestalttheorie*, al contrario, favoreció una aproximación al mismo tiempo *holista* y *sistémica* inspirada en la teoría de los campos en física. Hoy está comúnmente aceptado en física que, en un campo integrado -como el campo electromagnético o el entorno de un cuerpo cargado eléctricamente-, un cambio que se produzca en cualquier punto de ese campo produce una redistribución de la energía y establece un nuevo equilibrio en~~



todas las otras partes. Esto explica la correspondencia, e incluso la interdependencia, entre las partes y el todo, al mismo tiempo que pone de manifiesto -contra la idea atomista- la presencia de "algunas" estructuras (no dispersión) y de "algunas" leyes (no azar) en las relaciones de las partes dentro de un sistema.

La escuela de la Gestalt reflejaba, al tiempo que lo amplificaba, el cambio del pensamiento científico entero. Hasta entonces, la ciencia había utilizado esquemas fijos e interpretaba que una estructura era la suma de sus componentes elementales. La Gestalt opone a esta concepción el célebre axioma: "el todo es más que la suma de sus partes". Pero no sólo es "más", digo yo, sino que el todo resultante de esta estructura es otra cosa diferente. Esto no es el efecto de una suma, sino de una dinámica de interacciones, una interactividad sinérgica. La interactividad es la esencia misma de la comunicación. Cualquier estructura interactiva integrando un "todo" constituye un sistema, y esto nos hace ver las correspondencias entre holismo, sistémica y comunicación; la ciencia general de sistemas -que he evocado repetidamente- es independiente de la naturaleza y de la estructura de sus componentes, y considera por igual los sistemas vivos, los sistemas mecánicos, los sistemas sociales y los sistemas simbólicos. He aquí una de las bases epistemológicas de la que nos vamos a servir.

### *Del holismo a la holarquía*

Pero con todo lo dicho sobre el holismo, la idea central de "todos" y "partes" no deja de constituir un esquema dual. ¿Reduccionista? En palabras de Arthur Koestler (1968), "no existen ni 'partes' ni 'todos' en sentido absoluto. En su aspecto *estructural* un organismo no es un agregado de partes. En su aspecto *funcional* no es una cadena de unidades elementales de comportamiento".

A partir de estas aseveraciones, Koestler introduce el concepto de

*holón*, término que designa las entidades bipolares ("partes" y "subconjuntos") en los niveles intermediarios de toda jerarquía. Estas entidades se pueden describir como totalidades y/o como partes, según si se observan "desde abajo" o "desde arriba" en la estructura.

Este nuevo término propuesto por Koestler *holón*,<sup>(3)</sup> proviene del griego *holos*, que significa "todo", con el sufijo *on*, que designa una parte o una partícula, como un protón, neutrón o electrón.

Todo organismo o sistema tiene que ser comprendido en tanto que una jerarquía de varios niveles de subconjuntos semiautónomas, ramificados en subconjuntos de orden inferior, y así sucesivamente, constituyendo un sistema. "Llamaremos *holones* a los subconjuntos de cualquier nivel de jerarquía" (Koestler), es decir, de la estructura, ya que toda estructura -incluso la estructura en red- implica jerarquías parciales.

El concepto de holón es semánticamente ambivalente (a diferencia de "parte" y "todo", que son univalentes). Y reúne el todo y la parte, con lo cual introduce una novedad epistemológica importante. "Pienso que el término responde verdaderamente a una necesidad, ya que lo vemos penetrar poco a poco en el vocabulario de muchas disciplinas, desde la biología a la teoría de la comunicación"... "El concepto de holón tendría que procurar el eslabón que falta entre atomismo y holismo, y substituir el esquema dualista del todo por la parte, tan profundamente arraigado a nuestros hábitos mentales". *Holarquía* fue el concepto que introdujo Koestler en 1981.

Así, esta concepción confirma la idea de Emerson: "Toda causa es bipolar", porque toda causa de algo es a su vez efecto de una causa precedente, y esta ligazón es la verdadera naturaleza de la estructura interactiva.

<sup>(3)</sup> Y largamente larvado dentro de su importante "acto de fe de un agnóico" -que es todo un manifiesto filosófico- durante el tiempo de su juventud (estuvo encarcelado en España).

El verdadero símbolo de la holarquía no es una cadena ni una escala, es una *red mallada*. Es esta red la que ha substituido la vieja estructura piramidal de la jerarquía vertical en las organizaciones, tal como he mostrado en un libro reciente: *La comunicación en acción*.

Es lástima que la palabra "jerarquía" esté tan cargada de connotaciones absolutistas, dogmáticas y autoritarias. Debemos borrar estas connotaciones maniqueas que relacionan jerarquía y sumisión a ella. En la lógica *holárquica*, la idea de estructura de niveles jerárquicos en los que se sitúan los holones o subconjuntos, no implica mando y obediencia, sino *niveles de funcionalidad*. De hecho, holón y holarquía son útiles conceptuales; un modo de pensar que se opone a la cadena lineal de acontecimientos arrancados de su contexto: la "causalidad" extraída de la mecánica clásica.

Pero no podemos atribuir la doctrina holárquica a un solo nombre, sino que debemos relacionarla a un ~~acontecimiento científico histórico~~: el "Alpbach Symposium" de 1968, organizado por el propio ~~Arthur Koestler y que contó con la presencia de eminentes investigadores como Von Bertalanffy, MacLean, Piaget, Waddington y muchos otros. El simposio se titulaba: "Mas allá del reduccionismo, nuevas perspectivas en las ciencias de la vida"~~.

Es posible, e incluso comprensible, que el lector se pregunte por qué doy estos rodeos a las ciencias de la física y la biología, la cibernética y el atomismo, las ciencias de la naturaleza, la teoría psicológica de la percepción, la teoría general de sistemas y la filosofía holista, si finalmente aquello que tendremos que tratar es de la imagen de la empresa, la comunicación y la información, sujetos tan lejanos (aunque sólo aparentemente) de tales preocupaciones científicas y filosóficas, y tan estrechamente ligados a la praxis diaria de la dinámica empresarial.

He de responder a estas hipotéticas preguntas con varios argumentos. El pensamiento lateral nos lleva donde no nos lleva la línea recta directa a la cosa; por ejemplo, la vía tradicional de las

ciencias empresariales, la economía, la organización y el management -aún actualizados-, no nos pueden llevar al "paradigma del siglo XXI", que es el de la *nueva cultura de la gestión integrada* en la era de la información. Recordemos que a menudo detectamos fenómenos diversos, pero que tienen causas y leyes comunes. Que las *analogías* que encontramos entre cosas dispersas son "una forma de conocimiento", diferente de la excesiva racionalidad de nuestros modos de pensar. Es así, en la *heterodoxia creativa* como emerge el descubrimiento de lo nuevo.

### *Sobre la heterodoxia creativa*

El profesor ~~Norbert Wiener~~ llegó a "~~reconocer la unidad esencial~~ de la comunicación, el control y la mecánica estadística" en su obra capital *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine* (1948). La ~~encrucijada científica en la que~~ coincidían ~~comunicación, control y mecánica estadística~~, se concretó en la *teoría matemática de la información*, de Claude Shannon, ~~quien había sido influenciado por las ideas de Wiener a~~ ~~quien se lo considera coautor de dicha teoría~~. Ésta fue elaborada cuando Shannon exploraba científicamente las similitudes que podían existir entre el esquema de un circuito eléctrico de una central telefónica más o menos compleja y el esquema de fibras nerviosas de un organismo vivo.

~~Cuando la cibernética pasó de estudiar las conexiones nerviosas de los seres vivos: cuando estudió comparativamente la comunicación y la regulación automática de los seres vivos con otros sistemas semejantes: cuando hubo estudiado el cálculo, el control y la comunicación en las máquinas: entonces, la cibernética descubrió una ley general. A esa ley se llamó sistémica, que dio nombre a la Teoría General de Sistemas.~~

Asimismo, ~~la ciencia de la comunicación resultó de la fusión de~~

tres doctrinas fundamentales: Cibernética o Sistémica (Wiener, McCulloch, Ashby, Moreno, Couffignal, Bertalanffy), la teoría de la Retroacción (Poincaré, Vanderpol y el equipo de cibernéticos alemanes), y la teoría matemática de la Información (Wiener, Shannon, Jakobson). Este *corpus* científico se agrupa bajo un Tratado general de Psicología y constituye así el universo teórico de la comunicación humana -que está en la base epistemológica de mis investigaciones empresariales.

La innovación científica, como vemos, recubre todas las actividades sociales y empresariales. La creatividad consiste en ver las cosas desde otro ángulo u otra escala, y en poner en relación cosas que siempre habían funcionado separadamente en otros contextos bien distintos.

Históricamente, las máquinas de escribir fueron diseñadas con carros que se movían de izquierda a derecha para facilitar el impacto de las teclas en el mismo sitio. Entonces, IBM se preguntó, ¿por qué no se mantenía el papel en el mismo sitio y se hacía mover el mecanismo de impresión? Esta pregunta revolucionó las máquinas de oficina. Volvo creó un proceso de producción opuesto. En lugar de utilizar el típico proceso industrial de montaje en cadena, que requiere que una persona lleve a cabo sólo una tarea, los Volvo son contruidos por pequeños grupos de personas que llevan a cabo varias tareas en el mismo coche.

Siguiendo con estas ideas generadoras de innovación, y para no alargar la lista de ejemplos, aconsejo revisar el valioso libro del mismo Norbert Wiener, *Invention. The Care and Feeding of Ideas*.<sup>(4)</sup>

Ahora bien, la actitud combinatoria -que es la esencia de la creatividad o la producción de la innovación- desde un espíritu científico, es la que me llevó a investigar en esto que hoy se llama ciencia "interciencias", o de manera más gráfica, una "ciencia de

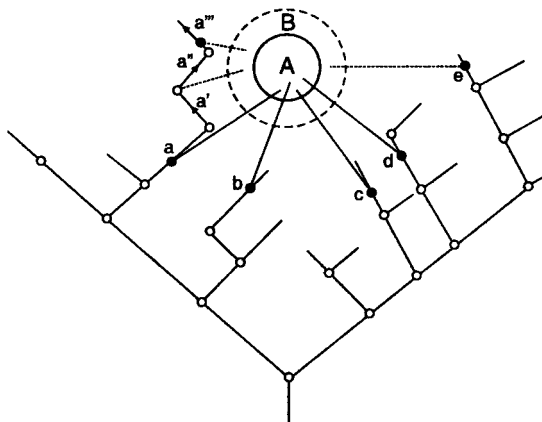
<sup>(4)</sup> Trad. esp.: *Inventar. Sobre la gestación y el cultivo de las ideas*. Tusq Editores, Barcelona, 1995, 1ª ed.

encrucijada". La aparición de ciencias de encrucijada es característica de la segunda mitad del siglo XX, coincidiendo con el surgir de la cibernética y las ciencias de la comunicación o de la información -a las que he incorporado, como ya he señalado, las ciencias de la acción para aplicarlas a la empresa a través de un conjunto de métodos específicos. Del choque entre puntos de vista aparentemente opuestos y en realidad convergentes, emergen nuevas ideas.

### *Las ciencias de encrucijada o la creatividad científica*

Podemos representar esquemáticamente la situación respectiva de las ~~ciencias especializadas y de las ciencias de encrucijada~~. Las

~~primeras son lineales analíticas y aditivas; son sumas de conocimientos. Las segundas son consteladoras, sintéticas y son movimientos de ideas.~~



Mientras el campo de investigación de una ciencia especializada se reduce cada vez más a medida que aumenta la especialización (a, b, c, d, e), y aparecen las especialidades limitadas de una ciencia (a, a', a'', a'''), el campo de una ciencia de encrucijada se extiende cada vez más en la medida que aumenta la confrontación (paso de A, ciencia de encrucijada, a B, propagación de esa ciencia).

Es a partir de esta actitud fecundadora "de encrucijada", que he

fusionado elementos de la ciencia de la comunicación, la teoría matemática de la información, la psicología, la praxeología o ciencia de las acciones y la semiótica o ciencia del significado, en su vertiente pragmática.

Partiendo de este *corpus* científico, el paso siguiente ha sido crear una metodología, o un conjunto de métodos, que lo hiciera aplicable a las necesidades actuales de las empresas. Una teoría sólo es válida si se puede aplicar. Y ésta es justamente la lógica de la Comunicología: el puente entre la teoría y la praxis, que establece metodologías para la aplicabilidad de la teoría científica de la comunicación y de la acción.

Pero la metodología, una vez verificada, no constituye un conjunto de recetas estáticas, sino que requiere realimentarla, regenerarla y actualizarla en la misma medida que crece la complejidad en el mundo de las empresas y se generan nuevos problemas y oportunidades.

Por esto mis equipos trabajan a partir de la singularidad de cada empresa y de cada caso, rehuyendo fórmulas estándar. Y en esta situación creativa propiciada por la idea de "ciencias de encrucijada", aplicamos la cultura de la transdisciplinariedad. (5) En este proceso concurren varias disciplinas de tal modo integradas que los propios expertos disciplinares corrigen sus aproximaciones a la luz del debate con el resto de miembros del equipo de trabajo. La transdisciplina, concepto elaborado por Edgar Morin es, en términos de Ramón Folch: "la culminación de un proceso integrador que se inicia con la multidisciplinaria (que siempre es una yuxtaposición de resultados) y sigue con la interdisciplina (que es interacción de resultados). En el trabajo transdisciplinar, el experto aporta, aprende y, retroactivamente, modifica sus propias aportaciones. El equipo transdisciplinar se comporta sistemáticamente, lo cual explica el progreso helicoidal de su proceso de trabajo". (6)

(5) El prefijo "trans" significa *del otro lado, o a través de, o cambio.*

(6) FOLCH, Ramón. *op. cit.*

Todas las consideraciones que hemos expuesto hasta aquí muestran la necesidad de comprender que los apriorismos mentales, los lugares comunes y las actitudes reduccionistas constituyen modelos de pensamiento en extinción. Y ese es el paso que es preciso franquear para desplazarse de los modelos ya obsoletos a la nueva cultura de la gestión donde se integran las Comunicaciones y éstas se fusionan con la Acción. Su resultado inmediato es la eficacia en cada uno de los ámbitos de actuación. Su resultado más acumulativo y persistente es, en términos globales, la construcción de la imagen corporativa. La ambivalencia de tal integración muestra sus dos dimensiones o, si se prefiere, la naturaleza de su complementariedad sinérgica.

## La empresa, sistema central de comunicaciones

He aquí otro fundamento epistemológico. Se ha dicho y repetido que la empresa es hoy un sistema activo transmisor y receptor de mensajes, lo cual es cierto pero está sesgado por una visión técnica, y por tanto resulta insuficiente si lo que queremos es una explicación que haga comprensible el funcionamiento global de la empresa en tanto que organización.

Es bien cierto que la idea de la empresa como un sistema emisor y receptor de comunicaciones era inconcebible hasta mitades del siglo pasado, que emergió la cibernética y la teoría de la comunicación en el curso de la Segunda Guerra mundial; y después, con la explosión mediática. Pero aún tratándose de un fenómeno relativamente reciente, nos han deslumbrado tanto los efectos de la tecnología que nos ha impedido ver qué había detrás de ellos y qué incidencias y consecuencias tenía en la vida y el desarrollo de las empresas.

La necesidad de integrar estratégicamente las comunicaciones y las actuaciones no es un problema básicamente cuantitativo como



parecería derivarse de un centro que emite y recibe de manera creciente. Además de esto, mi punto de vista es integrador en la medida que se esfuerza por re-unir lo que el industrialismo fragmentó: la unidad esencial de la empresa. Este punto de vista se interesa por cómo funciona la empresa en tanto que un organismo vivo, pero partiendo de su comportamiento en la acción y la comunicación.

Esta posición de partida pone en el primer plano de la investigación la noción de sistema; noción que nace con la cibernética y los problemas técnicos importantes que implican el uso de servomecanismos; que da lugar a la teoría del *feed back* y de "caja negra"; que se extiende al comportamiento de las máquinas y de los organismos biológicos; y complementa la ciencia de las comunicaciones. La teoría de sistemas, o sistémica, es una generalización de base cibernética, y ésta es "el arte de hacer eficaz la acción" -por lo cual debería ser bien comprendido por las empresas.

La Acción tiene dos vías de expresión: la acción productiva y la acción comunicativa, donde ambas son sinérgicas e inseparables. Todas estas consideraciones hechas hasta aquí nos devuelven a la idea central de sistema. La empresa es, estructural y funcionalmente, un sistema, en el sentido exacto que hemos enunciado y que vamos a explicitar así:

Todo sistema consta de un cierto número de componentes diversos que realizan determinadas funciones.

Las partes o componentes que integran el sistema son interdependientes unos de otros, de manera que si uno de ellos es afectado por cualquier causa, éste afecta a otros y al propio sistema como un todo.

El sistema-empresa es un *sistema abierto* (los hay cerrados, pero son puramente mecánicos), es decir que está conectado con otros sistemas externos con los que intercambia materia,

energía e información: entorno social, mercado, grupos, etc.

- El sistema-empresa está regido por leyes de estructura y de función; su equilibrio con el entorno es autorregulado por su aptitud proactiva y reactiva, que hace el sistema-empresa autoestable.
- Las leyes de función están regidas por un factor inteligente, un *vector*, que distribuye las órdenes de actividades a los órganos, a los conjuntos y subconjuntos de órganos o partes, y constituye el "sistema nervioso central" de la organización. Es una función conectada, de intercomunicación y de intercambios de información.

La empresa es un sistema, como todo organismo vivo, porque sólo en él las partes que lo integran tienen sentido, y porque sus respectivos comportamientos dentro del sistema difieren de cómo son fuera de él: "El olvido de la sistémica ha conducido al reduccionismo profesional -afirma Ramón Folch... Gracias a este despropósito, disponemos de incontables expertos sectoriales, de la suma de cuyos solventes concursos respectivos no sale más que un engendro incoherente, porque no se ocupan de partes de un todo, sino de pretendidos todos parciales". Y continúa el autor: "La homeopatía o la medicina natural... son intentos de recuperar esta visión sistémica del organismo humano, frente a una cierta medicina alopática dementada que procede como si el enfermo fuese el hígado o la tercera dorsal".<sup>(7)</sup>

Quien así habla no es, por supuesto, un consultor de dirección o un experto en management, sino un biólogo, activo constructor de las tesis sustentabilistas y socioecológicas, consultor en gestión ambiental de la Unesco (París) y secretario general del Consejo Internacional del Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales (La Plata).

<sup>7)</sup> FOLCH, Ramón, *Ibidem*.

Esta manera de entender el funcionamiento sistémico de la empresa y de sus componentes está reñida con la actitud funcional de bastantes especialistas y expertos en cosas sueltas, de cuyas tareas la fabricación de *best sellers* y “estudios de caso” inundan las librerías y las cabezas de muchos ejecutivos. Para estos expertos, saber equivale exactamente a “preconocer soluciones parciales”. Habría que recomendarles la lectura de *La mente bien ordenada* (ver bibliografía).

Sistema significa totalidad de partes conectadas entre sí en forma de una red interactiva, por la que circulan informaciones diversas de una parte a otra según sean las necesidades funcionales especializadas de cada parte. No es difícil imaginar la empresa como un sistema orgánico total, a condición de que seamos capaces de ignorar (provisionalmente) lo que le es particular: el objeto social, la composición del capital, lo que fabrica, etc., etc. La teoría general de sistemas se ocupa de la vida y la sustentabilidad de los sistemas con independencia de la naturaleza física de los órganos que los constituyen y de sus particularidades.

Los elementos de los sistemas, ligados entre sí (órganos) intercambian magnitudes físicas (corriente eléctrica en una red, productos o servicios en economía) o mensajes (informaciones, instrucciones, contenidos significantes). La ciencia de los organismos es muy general, y está estrechamente vinculada a la de las *redes de comunicaciones*.

Abraham Moles defendió que la sistémica es una ciencia “complementaria” de las comunicaciones. Pero también involucra -y ya lo he señalado repetidamente- a la ciencia de las acciones. Los sistemas vivos actúan tanto como comunican, entre sus órganos vitales y con su entorno social, material, cultural.

“Se ofrecen dos vías a esto que podemos llamar el pensamiento sistémico -precisa Abraham Moles. La *primera* consiste en profundizar extrayendo las propiedades y leyes según las cuales los ensamblajes de elementos dan lugar a fenómenos globales, que son

diferentes de los resultados que daría una simple adición. La *segunda* vía es el desarrollo progresivo del pensamiento cibernético y de sus aplicaciones por extensiones sucesivas de la noción de *organismo*".

En esta teoría de los circuitos complejos, la sistémica dispone de dos grandes útiles: el principio de *reacción* en bucle (*feed back*) en el interior de la "caja negra" cibernética, que es la sustancia de la interacción, y la medida de la *complejidad*.

La complejidad es la medida específica del ensamblaje de los órganos dentro de un sistema. Ella aparece también como una dimensión psicológica del mundo de la percepción. La complejidad aumenta con el número de elementos del sistema, porque este aumento cuantitativo implica normalmente que también se diversifica la variedad tipológica de dichos elementos, así como el número de funciones que realizan, y también el volumen de la interactividad. Pero esta complejidad marcada por lo cuantitativo, es transformada también cualitativamente según la ley observada por Hegel.

### ***De la complejidad generalizada***

La comprensión de la empresa, orgánica y funcionalmente como un sistema, no desvela, sin embargo, una complejidad creciente: la de sus interacciones con el entorno. El fenómeno que resulta de ello es el aumento generalizado de la complejidad, porque ésta se multiplica con el mayor número de órganos -por ejemplo, en el sistema social- y su diversidad tipológica, que genera una estructura múltiple de conjuntos y subconjuntos sociales. Esta es, exactamente, nuestra sociedad en mosaico, formada aleatoriamente por partes distintas yuxtapuestas.

Las interacciones entre el sistema-empresa y su sistema-entorno formando un suprasistema, implican a las partes u órganos de

~~cada uno de ellos. Si éstos no estuvieran interconectados; si no tuvieran la capacidad de actuar juntos unos con otros; si no pudieran responder o reaccionar a estas acciones; si un sistema no dependiera del otro ni trabajaran juntos, el sistema global empresa-entorno no existiría. Pero esta explicación ha estado con demasiada frecuencia considerada como mecanicista. Se la ha entendido como la descripción de procesos mecánicos (de los cuales precisamente procede en parte la teoría del *feed back* o retroacción). Sin embargo, los sistemas no son puros mecanismos movidos por energías físicas. Son movidos, cada vez más, por información.~~

~~Las diferencias entre grupos, corporaciones, grandes empresas, medianas y pequeñas, son en tanto que sistemas, diferencias de escala. Una empresa pequeña puede ser más compleja que otra mayor. La complejidad no está determinada por el tamaño, sino por la dimensión cuantitativa de sus órganos y de la estructura. Por esto precisamente, el problema de integrar las comunicaciones y de construir la imagen empresarial es común a todas las organizaciones y no es un privilegio de las grandes compañías. Pues todas coexisten en el mismo campo de batalla cuya lucha se llama competitividad. Y cuyas armas se llaman estrategia y creatividad.~~

Tal vez convenga cerrar este apartado con una aclaración: ~~no confundir~~ ~~complejidad y complicación~~. Lo complejo y lo complicado son cosas diferentes. Ya hemos puntualizado que la complejidad es una cualidad de las cosas o de los fenómenos cuya división produce dos partes que no son simétricas o que no son idénticas, como es el caso de los sistemas. La complejidad es muy distinta de la complicación, como la sencillez lo es de la simplicidad. A veces llega a ocurrir que la complicación ahoga la complejidad, y esto provoca desconcierto, porque no deja ver la estructura de la complejidad oculta entre el caos de la complicación. Pero lo que define la complejidad es que ésta se circunscribe a los sistemas, y a las relaciones entre sistemas, lo cual significa que sus dimensio-

nes son finitas, y por tanto, predecibles. Por el contrario, la complicación es turbulenta, caótica, porque no tiene los límites ni la estructura que son propios de los sistemas. Por consiguiente, las complicaciones llegan a oscurecer la complejidad en la vida de la empresa, pero ésta se disolverá como el azúcarillo en el café, si sabemos recuperar las condiciones y la estructura sistémicas que son la vida misma de la organización.

### *En síntesis*

La epistemología es la filosofía con que el investigador sustenta científicamente su cara a cara con unos fenómenos concretos. En nuestro caso, los fenómenos de la competitividad y la sostenibilidad de los negocios.

Esta filosofía nuestra para la integración de las ciencias de la comunicación y de la acción en las empresas, y al mismo tiempo para la construcción de su imagen pública en nuestra economía de la información, se ilumina con el pensamiento holístico enfrentándolo a los reduccionismos tan arraigados como perversos.

Con independencia de las particularidades de cada caso, toda empresa es una unidad orgánica, un sistema vivo y respirante de interacciones e intercomunicaciones dentro de sí misma y con su entorno social, material y cultural, con el cual convive y por el cual existe.

Las bases epistemológicas que nos han inspirado una ciencia de encrucijada para ser desarrollada y aplicada a las empresas, nos empujan a preconizar la actitud transdisciplinar, y a reivindicar las ciencias humanas y sociales (tan olvidadas por las empresas a causa de la mentalidad económica en las mismas ciencias empresariales y del impacto de las tecnologías) como la *matriz*, precisamente, de la ciencia económica.

Desde estas posiciones epistemológicas de partida, vamos a desa-

rollar las ideas principales de una cultura de comunicación de inspiración holístico-sistémica para la construcción de la imagen corporativa en nuestra era del conocimiento.

## **4. Nueva sociedad y neohumanismo en el paradigma del siglo XXI**



*La ruta que estamos transitando nos lleva ahora a otro observatorio: el de la realidad en movimiento, donde los cambios que se experimentan prefiguran la orientación que tomarán los cambios sucesivos. En esta 4ª parte aportamos una serie de pruebas.*

*Las cosas no se detienen. Las ideas no se acaban y la fuerza de las cosas las empuja -y recíprocamente, la fuerza de las ideas empuja las cosas. En esta dinámica conviene observar cómo la nueva economía de información conlleva el surgir del neohumanismo, coincidiendo en lo que he llamado el "paradigma del siglo XXI".*

*Ahora vamos a dejar paso a algunos testigos de los cambios socioculturales que definen las contratendencias sociales, un nuevo fenómeno que está recomponiendo la sociedad de masas con su "mayoría silenciosa", en una sociedad multipolar en mosaico, donde cada pieza deviene una "minoría mayoritaria".*

*Nos detendremos en uno de los primeros movimientos neohumanistas dentro de las escuelas de negocios en el Canadá francófono y los países del norte de Europa.*

*Veremos también cómo el neohumanismo -que tiende a ser una contrafuerza ante el creciente poder tecnológico y neoliberal- penetra también en las empresas más poderosas y avanzadas. Y cómo se recupera la conciencia de la naturaleza social y sociológica de la empresa.*

*Las transformaciones en el ámbito comunicacional y de los media, se están adecuando al nuevo paradigma. Las tendencias de las inversiones en comunicación empresarial y la ecología de las comunicaciones cambian de signo. Al mismo tiempo, la mentalidad economicista y cuantitativa, se abre a los valores del nuevo paradigma como lo demuestra el cambio del discurso hacia los intangibles.*

## Contratendencias y nueva sociedad: el sistema-entorno

Si los escenarios de nuestra cultura están en la cotidianidad de la vida; si la materia de la cultura son los hombres; la *estructura* propia de nuestra cultura es obra de los medios de masas: producción de masas, comunicación de masas, consumo de masas, cultura de masas. Ésta pone de manifiesto la estructura *aleatoria* y *saturada* de nuestras percepciones, conocimientos y experiencias al azar, desordenados y desarticulados en sus fragmentos mínimos. Es la cultura “en mosaico” y la recomposición de la sociedad en un mosaico multipolar, de pequeñas piezas diversas, que emerge con el impulso de las *contratendencias* sociales que tienen lugar en la corriente misma de las *megatendencias* marcadas por el sistema para su autoconservación.

El mapa que la marea de las *megatrends* y las *contratendencias* en choque unas con otras, presenta, está determinado pues, por una dialéctica desequilibrada entre:

- las *macrotendencias*, o grandes movimientos que son claros, constatables y/o previsibles porque se realimentan a sí mismos: por ejemplo, la carrera del progreso técnico y lo que éste arrastra, o la carrera del consumo como ideología, etc. (las *megatrends* de John Naisbitt y Alvin Toffler);
- las *contratendencias* emergentes, que son apenas predecibles porque constituyen movimientos reactivos espontáneos, promovidos por grupos minoritarios que se oponen a la dictadura de las *macrotendencias* organizadas por el poder económico y mediático.

¿Qué son las *contratendencias* sociales y cómo afectan a las empresas? Son reacciones de microgrupos frente a las grandes tendencias marcadas por el sistema y propagadas por los medios ma-

sivos. En otras ocasiones he tratado de esta cuestión <sup>(1)</sup>, y sería seguramente innecesario repetir aquí lo ya dicho. Pero sí puede ser oportuno reconsiderar este movimiento contracultural ahora desde la perspectiva socioeconómica, en tanto que un conjunto diverso de microacontecimientos silenciosos en principio, pero reales, sutiles pero coincidentes entre sí, discretos pero que poco a poco se extienden entre unas minorías que son la punta de lanza de dichas tendencias *contra*, y que por eso mismo implican innovaciones culturales. ¿Tendencias contra qué? ¿Cómo se producen? ¿Y de dónde emergen?

Las contratendencias (Guattari, Baudrillard, Lipovetsky, Deleuze, Morace, Calabrese, Flusser, Costa) son manifestaciones de los mecanismos de autorregulación social. En la fenomenología de la vida cotidiana se hacen siempre más evidentes ciertos filones de comportamiento: mimesis masiva, conjuntos de estilos de vida, valores consolidados que progresivamente adquieren una presencia notoria y han sido bautizados en América como tendencias (*trends*) y macrotendencias (*megatrends*). Nosotros hablaremos de contratendencias (que son microtendencias opuestas a las anteriores) que emergen con ese mecanismo autorregulador social y que, por ser generadoras de tendencias *contra lo establecido*, poseen un valor indiscutible de innovación sociocultural.

~~Por lo que respecta a los últimos decenios, se observa el pasaje de una ideología del consumo, que abarca los años 60 y 70, en su primera etapa como una tendencia integradora y en su segunda, como una tendencia conflictiva. En los años 80 se empieza a pasar de la ideología del consumo a una cultura del consumo, tendencia marcada por la complejidad, la hiperoferta y el exceso, que genera en reacción una conducta más madura. En los años 90 asistimos a una ecología del consumo, una nueva ética del consumo vinculada~~

(1) COSTA, Joan, en *Imagen Pública, una ingeniería social*, FUNDESCO, Madrid 1992, en *Diseño, Comunicación y Cultura*, FUNDESCO, Madrid, 1994, y en *Publicidad y Mercado: hacia el siglo XXI*.

a una nueva consciencia de la globalidad, a una nueva racionalidad que se manifiesta, por ejemplo, en los hábitos alimentarios, el viaje, el ocio, la solidaridad, la responsabilidad ecológica, etc. (2) Las nuevas contratendencias son, por una parte, reacciones al sistema consumista (anticonsumismo, consumo selectivo, exigencias de calidad, de información y de compromiso social por parte de las empresas); contra el *shopping* como finalidad; contra la falsa creación de deseos por la publicidad; contra los excesos de los *mass media* y la *telebasura*; contra la concentración del poder mediático en manos de los grandes grupos económicos; contra la velocidad delirante impuesta como un motor del consumo; contra la violencia generalizada, y los monopolios corporativistas del neoliberalismo amenazante.

Las contratendencias son una reacción crítica que responde a nuevos valores emergentes en contradicción con etapas precedentes: el placer generalizado en primer plano de todo proyecto de vida, la liberación del cuerpo y la sensualidad, que caracterizaron junto con la ideología del consumo desenfrenado, las décadas de los 60 y los 70. Después de esto, la lógica de la imagen (*look* personal) como afirmación de grupo, de pertenencia, de tribu y de identidad; esta lógica pasó de una actitud superficial de los 70 (moda, cosmética, gestualidad, modelos del viejo *star system*) a una actitud más consciente (prácticas deportivas, alimentación equilibrada, cultivo de costumbres más naturales, ecoturismo, aire libre). En los 80, la naturaleza predecesora toma el relevo con la conciencia ecológica, la búsqueda de nuevas energías no contaminantes, la defensa del medio ambiente y el reciclado de residuos; emerge asimismo un sentido de solidaridad con los problemas del tercer mundo, del este europeo y de las minorías étnicas. En los albores de los 90 se empieza a producir una conciencia de identidad individual a través de los pequeños grupos que representan de hecho

a minorías significativas. Las viejas categorías sociales parecen transformarse en categorías naturales. Muchos movimientos, desde los derechos humanos, las leyes de extranjería y contra los integristas, tienden a definirse cada vez más, en términos naturales, éticos, culturales.

El nuevo individuo se despliega en su multidimensionalidad y se reagrupa en segmentos divergentes. Los nuevos grupos caracterizados por sus afinidades y su identidad como tales, configuran una estructura social en "minorías mayoritarias", porque poseen al propio tiempo los rasgos diferenciales de una minoría y las exigencias reivindicativas de una mayoría. Con esta recomposición del tejido social, las antiguas clases desaparecen: la mayoría silenciosa y la minoría clasista se diluyen y se hacen añicos, para recomponerse en una nueva estructura que hemos llamado "en mosaico" porque constituye un ensamblado social multiforme -y porque presenta una curiosa coincidencia con las características propias de nuestra cultura de conocimientos en mosaico, la atomización de las acciones humanas, la fragmentación en microactos de los procesos personales y sociales, la diversificación de los modos y los lenguajes de comunicación. He aquí el camino que conduce a una *microsocialización* cada vez más segmentada y multipolar, que ha adquirido todas las características de las viejas minorías: la necesidad de afirmarse, de buscar y defender la propia identidad amenazada por un sistema demasiado opresivo, alienante y egoísta. Podemos hablar con Morace de un nuevo "mapa social", de segmentos locales, segmentos globales y transnacionales, y evocar mis ideas sobre microsegmentación y micro media. En la misma medida en que estas nuevas identidades grupales se recomponen y se afirman en el tránsito que va de una cultura de superficie -y también del consumo salvaje y el despilfarro- a una conducta más madura, profunda, consciente y solidaria, cambia el perfil del ciudadano, quien en sintonía con el Estado y el mundo productivo, empieza a cuestionar el propio modo de vida, los propios deseos,

las propias necesidades y la posibilidad real de satisfacerlos. Nace con ello una nueva cultura de la calidad profunda, que está más ligada a la resolución de problemas que a la promoción de falsos deseos. Han sido los años 90 los que han abierto una nueva etapa cultural.

He aquí, pues, cómo el cambio, la regulación del devenir sociocultural, los acontecimientos marginales introducen sus efectos en la realidad. La innovación, la renovación *contra* las megatendencias fuertemente afirmadas -que el sistema, en aras de su autoconservación reinyecta progresivamente en la estructura misma de la sociedad-, es obra de estas contratendencias. Es cierto que su cristalización mayoritaria es lenta y que los obstáculos que encuentra para extenderse por la textura social son numerosos. Por tanto, en este lento acceder a niveles más grandes de población, puede que el propio sistema instalado disponga los mecanismos para neutralizar tales contratendencias que lo podrían amenazar; o al contrario, que trate de absorberlas e integrarlas en él -esto es lo que sucedió de algún modo con el hippismo. Pero hay indicadores más sólidos ahora. Sobre todo en lo que concierne a la toma social de "conciencia de los límites", es decir, la conciencia de que los recursos del planeta no son ilimitados. En este contexto aparecen dispositivos concretos como Greenpeace, los grupos ecologistas, la lucha amazónica, las normas comunitarias, que están fraguando en conjunto una respuesta a ese problema de nuestra época. Problema que no es el único, tal como he apuntado más arriba, pero que es paradigmático de una sociedad casi planetaria que muestra paradójicamente, síntomas de enfermedad y de potencia al mismo tiempo, como nunca los había mostrado.

He aquí, en síntesis, de qué modo se produce y se impone la innovación, y cómo ésta se inyecta en la dinámica social y empresarial. Junto con la producción de innovación en el ámbito artístico, científico y técnico, las contratendencias contribuyen a autorregular el "sistema" social desde dentro de él y desde una

perspectiva crítica, que a fin de cuentas es la génesis de nuevos cambios culturales.

La novedad, la innovación, los cambios, no proceden, pues, solamente de los micro medios *oficiales*: los creadores, científicos, profesionales, investigadores, ingenieros y designers. Proviene también del mismo macromedio social y se incorporan a su propia dinámica. Aquello que las contratendencias introducen de este modo en el circuito sociocultural es también “nuevo”, porque inyecta en el sistema *elementos que antes no existían*, pero también y sobre todo, porque *modifica y reorganiza lo existente*.

### *Contratendencias y cultura mosaica*

La sociedad de masas, fragmentada en múltiples piezas distintas, y recompuesta aleatoriamente como un mosaico, no es sin embargo un fenómeno aislado ni autónomo. Las contratendencias sociales son un reflejo de las presiones, la saturación y la banalización de una cultura regida por las leyes del mercado, la lógica del consumo y el imperialismo tecno-económico y mediático. En reacción a estas megatendencias impuestas, la masa social se resquebraja, se fragmenta y reivindica las diferencias, las singularidades, las identidades culturales y grupales, y el derecho a hacer oír sus voces. Es el producto reactivo de una cultura masiva, homogeneizante y todopoderosa. Pero no es el fin de esta cultura, sino una manifestación significativa en su contra.

La “sociedad mosaica” (Moles) es fruto también del tránsito de una cultura clásica, generalista, ordenada, humanista, a una sociedad de técnicos, especialistas y operadores, donde los modos de enseñanza de antaño, así como sus contenidos, han sido transformados bajo el desorden, lo aleatorio y la superespecialización, que es propio de la cultura forjada por los mass media y la tecnología, en cuyo fluir no hay procesos lógicos, sino simultaneidad,

dispersión y contradicción.

Este entorno hipertecnificado y afluyente de mensajes, medios y comunicaciones, posiblemente sea un epifenómeno -o un efecto, o tal vez una causa, que es bien difícil discernir- de la cultura mosaica, de la sociedad fragmentada en minorías emergentes significativas, *minorías mayoritarias* que son cuantitativamente poco relevantes (por el momento, pues el cambio no ha terminado), pero cualitativamente notables. Tanto, que constituyen un modelo al que los mismos media, las empresas y los políticos están tomando en cuenta.

La diversificación social creciente, la aparición súbita de nuevas formas de contestación, nuevas realidades como las tribus urbanas y nuevas castas sociales, tiene su reflejo -o coinciden como epifenómenos- en el mundo tecnológico, la vida de las empresas y sus nuevas necesidades de comunicación. Podemos ver en estas mutaciones la encrucijada de tres fuerzas:

- la cultura mosaica provocada por el sistema tecnoeconómico y mediático, y la reacción de las contratendencias sociales, que promueven nuevos valores, nuevas voces y nuevas exigencias,
- la proliferación de nuevos modos de relaciones y desarrollos tecnológicos inéditos: telecomunicaciones, informática, digitalización, clonación, manipulación transgénica, etc.,
- la penetración de todas estas fuerzas en el mundo de las empresas, determinando nuevos paradigmas y estrategias, nuevas formas de razonamiento y de reacción, y búsqueda de reequilibrio entre ellas y el entorno.

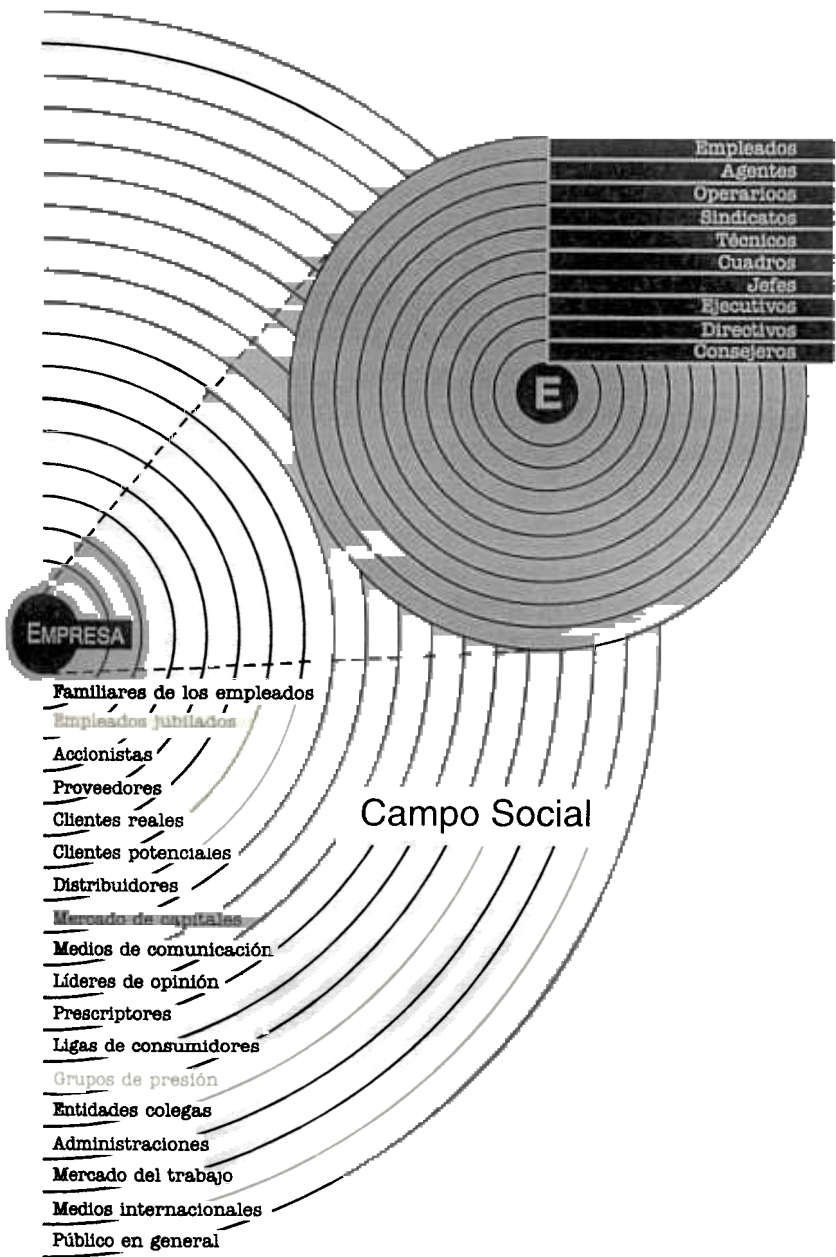
Han aparecido así en la empresa, nuevos actores, nuevas situaciones, nuevas técnicas que hay que gestionar: los recursos humanos, la cultura organizacional, la formación permanente, los programas de calidad, la cultura de servicios, la integración de las



comunicaciones, la identidad corporativa o la diferenciación como factor competitivo fundamental y generador de la imagen de empresa, la *microsegmentación* de públicos que es correlativa a la emergencia de los *micro media* y la *sociedad mosaica*.

Un elemento metodológico que expuse en 1977 a propósito de estas ideas, y que será pertinente retomarlo para actualizarlo, es la noción de *capas sociales*. El método, fiel a la regla de oro de la comunicación, coloca en primer término al público receptor de los mensajes y de las acciones de la empresa. La idea de *capas sociales* es más precisa que la idea de *sociedad en mosaico*, porque mientras ésta designa un fenómeno sociológico, la noción de capas sociales se concibe como un modelo estratégico que pivota alrededor de la empresa. Son *capas* que la recubren sucesivamente - como en una cebolla-, donde la primera de ellas es la más inmediata al núcleo (la empresa) y la última representaría la más distante: la opinión pública. De hecho, son *capas tipológicas* de los diferentes públicos y actores estratégicos con los que la empresa se relaciona o puede relacionarse. En algún sentido, se trata de un listado jerarquizado de los *tipos* de públicos que coexisten en un universo social y que tienen, o pueden tener, diferentes clases de relaciones con la empresa. Y que se definen por el *sistema recíproco de intereses* entre cada capa social y la empresa. Por esto, cada capa social es, o puede ser, un segmento o un público estratégico. Respecto de este elemento metodológico que tiende a la exhaustividad de partida -para a continuación operar selectivamente, como veremos-, dije en el libro de 1977 <sup>(3)</sup> que habría que integrar ambos universos, o sea, el sistema-empresa y el sistema-entorno, fusionándolos en una estructura operativa única. “De este modo, la empresa y su entorno social privilegiado es concebible como una red total”. Hoy, esta idea premonitoria de “red” ha germinado

<sup>(3)</sup> *La Imagen de Empresa. Métodos de comunicación integral*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1977, pág. 118.



visiblemente, y ya entendemos y gestionamos las comunicaciones corporativas dirigidas a los nudos de esta red mallada, donde cada *nudo* es el equivalente de una *capa* o de un grupo social, actores internos y externos, considerados como elementos interactivos constitutivos de la red.

Ésta ha absorbido también el organigrama piramidal de jerarquías y funciones de la empresa, y relaciona los elementos de la organización con los de las capas sociales. Todos ellos devienen así componentes de una red que ya no sólo integra las comunicaciones, sino que reúne a los diferentes actores que están en intercomunicación. Es el nuevo sistema en red -que como se ve no pierde la condición sistémica- y que presenté en un trabajo reciente. <sup>(4)</sup> La *noción de capas sociales*, que diferenciaba y relacionaba, al mismo tiempo, a la empresa y sus públicos, ha cristalizado en un modelo más actual: el *sistema en red*, que incluye a *todos* los actores -los de la empresa, que antes estaban esquematizados en el organigrama, y los externos a ella pero de algún modo implicados en ella- y constituyen así un *sistema global* (que será diferente para cada empresa, dependiendo de los componentes de su propia red).

## Cultura corporativa y humanismo

Los nuevos escenarios contratendenciales se multiplican, se diversifican y atraviesan este fenómeno de mundialización, y presentan un panorama sin precedentes que abre, también en las empresas, diferentes vías de cambios.

No hay una sola vía marcada por la globalización, la economía -con sus incidencias políticas-, las nuevas tecnologías y la presión de la competitividad y de las contratendencias sociales.

Hay también otra vía, que ya hemos esbozado, y que ha sido abierta

<sup>(4)</sup> *La comunicación en acción*, Paidós, Barcelona, 1999, pág. 106-107

por intereses colectivos del entorno social: no sólo por parte de los empleados, los sindicatos, los accionistas y los líderes de opinión, sino también por los accionistas, las ONG y también aquellas piezas del mosaico que hacen sentir su voz: ecologistas, asociaciones de consumidores y usuarios, los boicoteadores de los acuerdos de Seattle, los que se oponen al cambio climático, a los monocultivos y los alimentos transgénicos, a la contaminación alimentaria, los que reclaman alimentación biológica para las escuelas, o que están contra la alimentación basura, la televisión basura, la degradación del entorno, la concentración de sistemas médicos en pocas manos, el predominio tentacular de la industria químico-farmacéutica, la manipulación informática, las incertidumbres de la ingeniería genética, etc., por no hablar de los movimientos de solidaridad a favor de las etnias culturales, contra los dogmatismos y fundamentalismos, etcétera, etcétera.

Hay asimismo una nueva brecha abierta, que aparentemente puede no tener efectos tan decisivos ni tan rápidos como la vía antes citada porque era una vía de choque, pero que incide como un fenómeno en los cambios generalizados del entorno, tejiendo una nueva mentalidad. Me refiero a los movimientos que empiezan a nacer en algunas escuelas de negocios del Canadá francófono y del norte de Europa, sobre todo, y penetran sutilmente por esta vía dentro de las empresas: el sistema-entorno se infiltra en el sistema-empresa.

Se trata en cierto modo, de la fusión de la gestión empresarial y las ciencias de la vida. Así, las empresas acceden poco a poco a las instancias científicas hasta ahora alejadas del pensamiento empresarial. Esto no solamente ocurre con las colaboraciones puntuales o laterales, y no siempre bastante eficientes, entre universidad y empresa, sino de una forma mucho más decidida por la cual los hombres de ciencia empiezan a tomar la iniciativa desde una posición transdisciplinar -en el sentido que he referido en la tercera parte de este trabajo.

Así se ha abierto la vía por la cual las ciencias humanas penetran en las organizaciones sociales, empresas e instituciones. Esta vía la han abierto los profesores y estudiantes de administración de negocios, de economía, de ciencias empresariales. Una tarea, la de estos promotores, que empieza desde su raíz, desde el aprendizaje y la formación, porque se estima que es el camino más eficaz para inyectar las ideas innovadoras en las estructuras conservadoras de las organizaciones, la administración pública, los partidos políticos, los sindicatos.

Este movimiento empezó a nacer en el seno de la cultura corporativa. Es un movimiento inspirado en lo que podemos llamar "la voz de las ciencias del hombre". Una voz incipiente y discreta, pero firme y persistente, que ya resuena, como hemos dicho, en las escuelas de negocios del norte de Europa (los países escandinavos) y el Québec canadiense, para ramificarse hacia otros países europeos y en los Estados Unidos.

En su mayoría, los promotores de este movimiento son profesores universitarios, que a su vez proceden de diferentes ramas del saber, o forman equipos transdisciplinares con profesores de antropología, etnología, psicología, sociología, lingüística, biología, medicina.

La cuestión planteada de principio es esta: ¿En qué medida las prácticas de gestión están de acuerdo (o en contradicción) con las ciencias de la vida? La gestión empresarial debe salir del mundo estrecho en el que vive encerrada y desde el cual ignora otras facetas de la interacción psicosocial, dentro de la misma empresa y con su entorno, para abrirse a la resolución de nuevas exigencias a las que la empresa se encuentra confrontada. He aquí en breves palabras los principios que este movimiento neohumanista propugna.

Un movimiento romántico, una combinación imposible o una utopía, agua de borrajas, obstinaciones de intelectuales, opinaban en principio los escépticos; un razonamiento sólido y lógico, pensa-

ban otros; una iniciativa lúcida e inevitable, un movimiento lento pero irreversible, era la opinión de otros sectores. Lo cierto es que sus promotores sabían muy bien que el camino emprendido no era fácil, sobre todo porque no ofrece provecho inmediato, contante y sonante a las empresas. Por esto principalmente encontraron resistencias. Pero ya contaban con ello de antemano y con que el proceso sería lento. Pero se armaron de convicción y tenacidad.

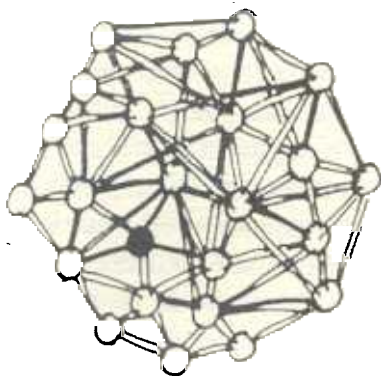
### *Ruptura entre la empresa y los hombres*

La publicación en su día del libro *"La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie"*, que compendia la filosofía de este movimiento, ha sido una de las bases de su difusión. Se trata de una obra colectiva que reúne los trabajos de doce autores de primera fila; entre ellos, A. Chanlat (profesor de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal), que precociza con enorme capacidad de convicción, la necesidad de que el punto de vista de las ciencias humanas franquee las puertas de las empresas. M. Dufour defiende la enseñanza de las humanidades adaptada a las necesidades de los futuros dirigentes de empresas, para ponerlas en práctica allí. O. Aktouf (economista, antropólogo y profesor de gestión en la Universidad de Québec) es testigo de cómo la antropología, la lingüística, la fenomenología y el psicoanálisis conducen a renovar y enriquecer las concepciones tradicionales en gestión de empresas. H. Atlan, médico y biólogo, contribuye a renovar la idea de organización en los sistemas vivos. J. Cloutier utiliza el análisis de sistemas para comprender y medir mejor el impacto de las nuevas tecnologías sobre las actividades de comunicación. G. Condominas (profesor de lógica y director del Centro de Investigaciones Semiológicas de la Universidad de Neuchâtel, Suiza) pone especialmente de relieve la importancia de la información y la argumentación en el discurso. E. Jaques, médico,

psicoanalista y sociólogo, trabaja simultáneamente en investigación y consultoría para comprender mejor las relaciones que existen entre la angustia individual y las estructuras sociales. H. Laborit (premio Lasker en USA), cirujano y neuropsicólogo, propone una teoría de la acción que subraya los efectos desastrosos de las inhibiciones sobre el equilibrio fisiológico y físico del individuo. L. Vallée, antropólogo, concede un lugar primordial a los sistemas de representación colectiva en toda teorización de las sociedades. A. Gorz ha hecho una crítica a la división del trabajo como proceso de inhibición y de ruptura.

### *Etnografía de las organizaciones*

Casi al mismo tiempo, tenía lugar en París un Seminario organizado por el Centro de Investigación en Gestión (École Polytechnique) sobre "Etnografía de las organizaciones". Allí se profundizaron muy agudamente los mecanismos, siempre intrincados, del funcionamiento de las organizaciones, así como las dificultades del consultor en gestión para introducir el punto de vista antropológico y fenomenológico, "que es rehusado en las empresas porque la investigación fenomenológica lo pone todo en cuestión". En este seminario se pusieron muy especialmente de manifiesto las diferentes tentativas por incorporar las ciencias humanas en el examen del funcionamiento de las or-



El nuevo organigrama global  
en red mallada

ganizaciones, y los resultados que se obtienen en el campo del conocimiento relativo a los mecanismos del comportamiento de los individuos en grupo. "¿Qué sabemos a ciencia cierta -se preguntan- sobre lo que ocurre en el interior de las organizaciones tales como las empresas industriales y comerciales, las administraciones públicas, los partidos políticos, los sindicatos? No gran cosa, ciertamente, mientras que sí sabemos en cambio cómo funciona una célula viva, un cuerpo humano, o incluso una tribu de jíbaros. En estos ejemplos, un trabajo considerable de observación ha facilitado construir modelos cuya calidad se constata por la exactitud de las previsiones que permite. Pero nada de esto se ha hecho todavía en las organizaciones".

#### *El Congreso Internacional sobre Cultura Corporativa*

Todavía otro acontecimiento, con planteamientos coincidentes en el sentido de la aproximación de las ciencias humanas a la empresa, tuvo lugar en Antibes (Francia), organizado por la *Standing Conference on Organisational Symbolism* (SCOS), de Suecia. Se trata del "Congreso Internacional sobre Cultura Corporativa".

Treinta y cinco ponentes, la mayoría procedentes de los países del norte de Europa, plantearon las diferentes cuestiones que se implican en el amplio concepto de "cultura corporativa". El punto de vista esta vez no era el de los científicos, sino el de los investigadores de la organización empresarial y de los profesores de las escuelas de dirección. Sin embargo, la corriente o el hilo conductor, era el de la fusión entre gestores y científicos. En esta ocasión el campo científico abarcaba las ciencias de la acción y de la comunicación, que he propugnado desde 1992.

La comunicación corporativa fue dilucidada por mi amigo



Omar Aktouf y por mí mismo, él desde una posición antropológica y yo desde una posición decididamente sociológica y holística. M. Alveson, del Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Lund, desarrolló una teoría de la organización basada en la gestión de la imagen. Y. Allaire (Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad de Québec) trató del cambio y la comunicación corporativa. E. Powley (Parc University, USA) presentó el caso de AT&T como ejemplo del rol de las imágenes en el cambio de la cultura corporativa. T. Winshall, de Israel, examinó la cultura corporativa como un sistema simbólico de representaciones y percibida como un valor terapéutico. Continuando por este camino, el siguiente Congreso de SCOS promete mayores vuelos porque participarán en él varios especialistas estadounidenses que se sumarán a los ponentes europeos y canadienses. Se plantearán nuevos puntos de vista, nuevas hipótesis, y también serán presentados ciertos logros europeos en la línea de la intervención de las ciencias de la vida y de la comunicación en las organizaciones empresariales.

Todos estos movimientos han de sumarse a los que hemos ido describiendo aquí: el posindustrialismo y la revolución de los servicios, la comprensión holística de la empresa, la integración de las estrategias de acción y de comunicación, el fenómeno de la nueva comunicación interactiva, la emergencia de las contratendencias sociales... etc.

Por fuerza, el conjunto de las múltiples interacciones de estos elementos de ruptura dentro de la empresa y con su entorno, habían de arrastrar situaciones inéditas y configurar escenarios de acción y de comunicación impensables hasta hace bien poco.

## La matriz sociológica de la empresa: un redescubrimiento

El Premio Nobel de Economía del año 2000 ha sido otorgado a James J. Heckman y Daniel McFadden, “los estudiosos de las consecuencias económicas del comportamiento humano”.<sup>(5)</sup> También se puede pensar en las consecuencias sociales del comportamiento económico; esta ambivalencia ya indica la dependencia intrínseca entre comportamiento humano y comportamiento económico. O entre sociología y economía.

La Real Academia de las Ciencias de Suecia decidió otorgar el Nobel a estos profesores universitarios porque “cada uno de los dos laureados ha desarrollado teorías y métodos que son ampliamente utilizados en el análisis estadístico del comportamiento de los individuos y de los hogares, tanto en la ciencia económica como en las ciencias humanas”, indicó la Academia.

Según este organismo, “Heckman y McFadden han resuelto los problemas planteados por el análisis estadístico de los datos. Los métodos que ambos han desarrollado reposan sobre sólidas fases de la teoría económica, pero pueden aplicarse a problemas sociales importantes” -afirma el periódico citado.

Las noticias y artículos publicados estos días sobre los dos profesores laureados coinciden en destacar lo que me parece más significativo para mis argumentos concernientes a las empresas: “Sus incursiones en los problemas sociales y económicos nos recuerdan que la economía es una ciencia social” (Juan Tugores, Catedrático de Economía de la Universidad de Barcelona, en el citado diario). Y remacha el interés de los premiados “en el análisis de los consumidores mediante datos psicométricos, devolviendo a la economía sus vínculos originarios con la psicología”... “Su solvencia analítica y empírica -de los laureados- se engrandece al recordarnos con

sus incursiones en los problemas económicos y sociales actuales que la economía es una ciencia social, y sólo como tal tiene sentido”.

R. Moreno y R. M. de Rituerto comentan que “Los dos economistas premiados han dado respuesta a (éstas y otras) interrogantes del análisis estadístico, desarrollando métodos de sólida base en la teoría económica y en su relación con las ciencias sociales. Así que puede decirse -continúan los comentaristas- que tanto Heckman como McFadden han hecho escuela tanto en la economía como en la sociología”.<sup>(6)</sup>

El mismo McFadden explicó a la prensa: “La idea es emplear la teoría económica para estudiar la conducta individual. Lo que hice a partir de los años sesenta es relacionar la teoría económica del interés personal, que rige la actuación económica, y aplicarla a las grandes decisiones de la vida: cuándo casarse, cuántos hijos tener, en qué trabajar”.<sup>(7)</sup>

Heckman se refiere a sus estudios sobre programas sociales para evaluar cómo funcionan actuaciones del tipo de la discriminación positiva y la formación para el trabajo: “Toda la evidencia disponible apunta al gran valor a largo plazo de aumentar la formación y la educación de los más jóvenes”... “La formación trae consigo más formación, el aprendizaje temprano promueve el aprendizaje posterior”.<sup>(8)</sup>

Manuel Arellano, profesor de Econometría del CEMFI de Madrid, destaca que: “La primera característica común que resaltaría de James Heckman y Daniel McFadden es que se trata de humanistas con una preocupación genuina por la resolución de problemas sociales y no de aficionados a la técnica por la técnica”... “Los galardonados son economistas, pero el ámbito de sus preocupaciones y métodos trasciende lo estrictamente económico, por lo que su

<sup>(6)</sup> *El País*, 12 octubre 2000, Madrid: “Premio a la economía social”.

<sup>(7)</sup> *El País*, *Ibidem*.

<sup>(8)</sup> *El País*, *Ibidem*.

actividad nos resultaría igualmente familiar y pertinente desde el punto de vista de la sociología, de la psicología social o de la ciencia política".<sup>(9)</sup>

Los recién premiados han hecho posible, por ejemplo, calcular el efecto que un prolongado desempleo puede tener en las posibilidades de una persona para conseguir otro trabajo, o el impacto de las diferencias salariales entre hombres y mujeres. El acceso a la microinformación ha permitido estudiar empíricamente una serie de nuevas cuestiones, como por ejemplo, qué factores intervienen y determinan en un individuo la elección de su trabajo y cuántas horas le dedicará, o de qué manera influyen los factores económicos en la elección de sus estudios, su profesión, lugar de residencia, así como los efectos que sobre la ocupación y los ingresos tienen los distintos mercados laborales y programas de formación. Los trabajos de McFadden han sido utilizados, por ejemplo, para desarrollar el transporte público en la ciudad de San Francisco y para determinar inversiones en las redes de comunicación. Durante los años sesenta, McFadden ya había diseñado un método para la cuantificación empírica de la producción técnica y su relación con los factores detrás de la demanda de capital y mano de obra por parte de las empresas. McFadden ha destacado asimismo por su interés en la economía medioambiental; ha contribuido a la estimación del valor de los recursos naturales y a la medición de los daños ecológicos sobre la costa de Alaska producidos por la catástrofe del petrolero EXXON VALDEZ en 1989. "Este estudio constituye un ejemplo del talento magistral de McFadden para integrar teoría económica en estudios empíricos sobre importantes problemas sociales", señaló la Academia sueca.

Lo que hemos transcritto hasta aquí es bien elocuente -y se ha dicho explícitamente- de la unidad esencial que existe entre sociología y economía, o ciencia económica y ciencias humanas. Sin

embargo, desde el industrialismo, todas las voces se han alzado en apoyo de la ciencia económica en detrimento de su componente psicosocial. Lo cual ha sido un reduccionismo de consecuencias considerables en el pensamiento empresarial contemporáneo.

Ha sido a causa de esta escisión generada en las empresas, que la teoría económica centrada en la productividad se divorció de la sociología de la organización. Hasta hace bien poco, con el advenimiento de los servicios, las empresas han redescubierto sus "recursos humanos" como actores privilegiados de la nueva economía. Es por este retraso en focalizar la atención en este componente sociológico de las empresas, que éstas han tardado en invertir en formación profesional. Es asimismo reciente la comprensión de que la "gestión de la calidad" es cosa de personas preparadas y motivadas. Que la "cultura organizacional" y los "cambios culturales" que la velocidad de los cambios externos e internos reclama, son recursos estratégicos de importancia indiscutida basados en las personas, no en las inversiones. Que la "comunicación interna" es el soporte permanente de la cultura organizacional. Y que la era de los servicios privilegia a las personas.

Dispositivos todos ellos con implicaciones económicas evidentes que se trasladan a la fuerza competitiva de la empresa, pero que *en primer lugar* corresponden a la psicología de la organización. Recordemos las palabras de Juan Tugores, que he citado más arriba a propósito del último Premio Nobel de Economía y que repito con intención reivindicativa del pensamiento holístico y humanista: "la economía es una ciencia social, y sólo como tal tiene sentido". Que las empresas admitan que la economía implica *en primer lugar* personas, y que éstas se sitúen en el plano que les corresponde por su dominio de los conocimientos, es una de las premisas de nuestra era de la información.

## Filosofías de la segunda empresa de comunicación del mundo

Si acabamos de ver algunos de los movimientos que inciden en el cambio cultural global de las organizaciones (nuevas tendencias, cultura corporativa y humanismo, reconocimiento de la naturaleza sociológica de la empresa), veamos ahora un testimonio reciente: el del empresario Jean-Marie Messier, de 46 años y uno de los hombres más poderosos de Europa. Preside *Vivendi*, el segundo gigante mundial de la comunicación, con un valor en Bolsa de 80.000 millones de euros (más de 13 billones de pesetas). *Vivendi Universal* es la segunda empresa de comunicación del mundo, después de AOL/Time Warner.

Messier fue el artífice del crecimiento de esa multinacional, creada a golpe de fusión en sólo cinco años y partiendo de una compañía francesa dedicada al tratamiento de aguas. No hay duda de que Messier es uno de los hombres más poderosos del mundo. Tal vez el más poderoso de Europa. He aquí cómo practica la gestión corporativa y cuáles son su filosofía y convicciones.

“Estamos acostumbrados, hace 50 años, a que sean los americanos los que compren empresas europeas. Ahora, por primera vez, un grupo europeo ha comprado una sociedad americana” -comenta. “Creo que los empresarios tenemos la obligación de la transparencia. Hay que aceptar que debemos dar explicaciones, no sólo ante nuestros empleados y accionistas, también a la opinión pública. Tenemos que rendir cuentas, ser conscientes de que es así”. En su libro *¿Hay que tener miedo a la nueva economía?* defiende un capitalismo justo, social. Actualmente todos los empleados de *Vivendi* son accionistas del grupo, con lo cual una parte de la riqueza vuelve a los empleados vía accionariado. “Si nuestros 250.000 empleados son los que crean la riqueza, es normal que tengan a cambio una contrapartida”... “Yo defiendo para los asalariados un capitalismo justo y equitativo. Cuando ellos se convierten en ac-

ccionistas se les protege contra los riesgos de los altibajos de la Bolsa. Si la Bolsa sube, sacan beneficios, pero si baja, están protegidos"... "Hace 30 días, en la asamblea general en que se creó el grupo *Vivendi Universal*, por primera vez en Francia han votado 200.000 accionistas. Y han votado para la fusión. Para mí eso es muy importante... Quiero tener muchos accionistas, personas totalmente independientes que supongan un contrapeso, un equilibrio respecto de los fondos de pensiones".

En otro apartado de la entrevista publicada por El País en su suplemento del 21 de enero de 2001, Messier expone otra de sus ideas-clave: "Significaría un peligro que la mundialización afectara solamente a las empresas y no a las organizaciones sociales o sindicales. Tiene que haber un contrapoder"... "Antes hablábamos de los asalariados y en este sentido creo que *Vivendi* es todo un ejemplo dentro de la nueva economía. Los sindicatos de nuestro grupo tienen acceso a Internet, lo utilizan para hacer llegar sus escritos al mayor número de empleados. En la nueva economía hay buenos ejemplos de un equilibrio entre el mercado y la dimensión social". Y continúa insistiendo en esta idea: "Tengo la convicción profunda de que cuando existe un poder, y hoy las grandes empresas tienen cada vez más poder, debe haber un contrapoder. Los sindicatos son parte de ese contrapoder, junto con las asociaciones de consumidores. Espero que *Vivendi* sea el primer grupo de Europa en promover ese necesario diálogo social y que las organizaciones sindicales del mundo entero puedan tener un ámbito de discusión y de intercambio. Porque significaría un peligro que la mundialización afectara solamente a las empresas, y no a las organizaciones sociales y sindicales. Tiene que haber un contrapoder porque necesitamos un equilibrio".

Cree que José Bové es necesario y útil aunque no comparte sus métodos. Pero reconoce que plantea cuestiones de interés como estas: "qué van a comer nuestros hijos, qué clase de cultura vamos a tener, cómo podemos hacer que se oiga la voz de los consumido-

res. Igual que hay que aceptar la necesidad de que los patronos nos expliquemos ante la opinión pública, hay que aceptar como algo natural que tengamos un contrapoder”.

“No hay más que visitar Internet para ver que cualquiera puede enviar el mensaje que quiera, incluso los contrarios a la globalización. Se está creando una red de transparencia formidable. Hoy, si como ha sucedido recientemente en Francia, una empresa petrolera provoca una marea negra, al instante se sabe en el mundo entero, y la imagen de esa empresa se ve afectada de forma negativa en todo el planeta. Internet devuelve el poder a los consumidores y los ciudadanos. La evolución de la economía en esta nueva etapa, contribuye a fortalecer ese poder”.

Messier está persuadido de que el problema está “en las organizaciones internacionales como la OMC (Organización Mundial del Comercio), por ejemplo. Estas instituciones están mal organizadas para las necesidades que se plantean, para tener en cuenta la opinión del consumidor, o de las organizaciones que representan a la sociedad civil. Y es ahí precisamente donde José Bové me parece útil. Clinton lo entendió cuando, ante las manifestaciones que se organizaron en Seattle, dijo que la OMC ya no podría hacer como que no escuchaba las reivindicaciones de los consumidores y de las organizaciones sociales. La sociedad es algo en constante evolución, y es normal que en este momento surjan reacciones contra la mundialización; es el momento de que aparezcan. Los enfrentamientos con los manifestantes, por ejemplo, pueden verse como algo negativo, pero por otro lado es positivo que estemos asistiendo a la aparición de un contrapoder de los ciudadanos, que la gente participe en el juego de la mundialización”.

Ante el crecimiento de la libertad de elección y de expresión, y preguntado por cuál es su papel en estos casos en su grupo de comunicación, y qué hace con los periódicos del mismo, Messier responde: “Yo creo que los equipos de periodistas son los que saben cómo hacer que un periódico sea bueno. Mi oficio es el de



ayudarles, y el día que empiece a opinar sobre cómo debe hacerse un buen periódico, o una buena película, o una buena música, estaré actuando fuera de mi responsabilidad. Tuvimos esa discusión en Francia cuando *Vivendi* compró Havas y se encontró con que era propietario de *L'Express*. Les dijimos a los periodistas: "Éste es vuestro periódico, sois los responsables". Nosotros mantuvimos nuestro papel de accionistas y ellos tuvieron su independencia. Cuando vi que el patrón de la empresa Elf salía en la portada del periódico porque había abandonado la compañía con una cifra muy elevada de *stock options*, creo que ascendía a 200 millones de francos, y que el periódico lo decía en el titular, no me sentí contento. No me hizo feliz que a otro patrón se le señalara de aquel modo con el dedo. Pero si en el puesto que ocupó no soy capaz de ver que no debo poner límites a la independencia de los que hacen el periódico... Mire, yo sé que la independencia existe o no existe, no es algo variable o según las ocasiones. Le contaré una pequeña anécdota: José Bové ha escrito un libro y ha sido una empresa de *Vivendi* quien lo ha editado. Porque esa empresa la lleva gente con ideas, gente que sabe que promover el debate sobre la mundialización es interesante. La norma de oro de mi oficio es que no puede haber compromisos. Tenemos un oficio creativo, impertinente e independiente".

Así es como habla uno de los emprendedores punteros del momento. Nada que ver con el pensamiento empresarial del industrialismo.

## Cultura organizacional y cambios culturales

Se ha escrito mucho y se ha dicho mucho sobre la cultura organizacional en los últimos años; tanto, que el tema parece haber perdido actualidad. Lo cierto es que existe en general por parte de muchos consultores un exceso de adaptación a los intereses de las

ayudarles, y el día que empiece a opinar sobre cómo debe hacerse un buen periódico, o una buena película, o una buena música, estaré actuando fuera de mi responsabilidad. Tuvimos esa discusión en Francia cuando *Vivendi* compró Havas y se encontró con que era propietario de *L'Express*. Les dijimos a los periodistas: "Éste es vuestro periódico, sois los responsables". Nosotros mantuvimos nuestro papel de accionistas y ellos tuvieron su independencia. Cuando vi que el patrón de la empresa Elf salía en la portada del periódico porque había abandonado la compañía con una cifra muy elevada de *stock options*, creo que ascendía a 200 millones de francos, y que el periódico lo decía en el titular, no me sentí contento. No me hizo feliz que a otro patrón se le señalara de aquel modo con el dedo. Pero si en el puesto que ocupó no soy capaz de ver que no debo poner límites a la independencia de los que hacen el periódico... Mire, yo sé que la independencia existe o no existe, no es algo variable o según las ocasiones. Le contaré una pequeña anécdota: José Bové ha escrito un libro y ha sido una empresa de *Vivendi* quien lo ha editado. Porque esa empresa la lleva gente con ideas, gente que sabe que promover el debate sobre la mundialización es interesante. La norma de oro de mi oficio es que no puede haber compromisos. Tenemos un oficio creativo, impertinente e independiente".

Así es como habla uno de los emprendedores punteros del momento. Nada que ver con el pensamiento empresarial del industrialismo.

## Cultura organizacional y cambios culturales

Se ha escrito mucho y se ha dicho mucho sobre la cultura organizacional en los últimos años; tanto, que el tema parece haber perdido actualidad. Lo cierto es que existe en general por parte de muchos consultores un exceso de adaptación a los intereses de las

empresas. Y éstas están demasiado inclinadas a la lógica de la organización, a la burocracia, y así, continúan en general de espaldas a la psicología del trabajo en equipo.

"Psicología del trabajo en equipo" significa que en la empresa todos deben tener la conciencia y la actitud de trabajar cooperativamente. Todos son actores. Y este gran cambio de mentalidad debe empezar por la más alta instancia, la gerencia, e involucrarse en toda la organización. Trabajar en equipo desde una posición inteligente significa igualdad, relación, corresponsabilidad en cada uno y en todos, en tanto que colaboradores de una misma causa, y en la línea del neohumanismo.

Esta es la novedad. ~~Y vamos ahora a ceder la palabra a Lalit M. Johri, uno de los valores del Asian Institute of Technology de Bangkok, que es una de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo, por delante de la *top* americana Kellogg-Wharton y de la China European International Business School. Lalit encarna con convicción y valor este nuevo movimiento cultural y defiende por todo el mundo su lema: "Una empresa humanizada rinde más". La gran estrategia de Lalit es humanizar la empresa. Se define a sí mismo como el médico que ayuda a los directivos a prevenir y valorar los nuevos problemas que se derivan de la globalización de la economía.~~

~~Su medicina son los grandes pensadores: Buda, Confucio, Descartes, Gandhi, Luther King... "La empresa tiene mucho que ver con estos pensadores". En una multinacional trabajan nacionalidades y culturas muy distintas y los problemas que se generan son nuevos y no existen modelos para solucionarlos. ¿Cuáles son estos problemas? "Por ejemplo, en Occidente se contrata y se despide a la gente según la demanda. Esto en la cultura asiática es imposible. Para tener éxito en sus mercados hay que cuidar tanto las relaciones con los trabajadores como las relaciones externas. Cualquier multinacional que no lo sepa tiene los días contados"~~  
-sentencia. "Las multinacionales se están dando cuenta de que

sus managers están educados en pensamientos muy lineales que acaban siendo poco efectivos. Por eso el Aspen Institute de EE. UU. está aplicando las ideas básicas de los grandes pensadores en la gestión”.

Cuando la gran crisis económica de 1987 en Tailandia, la Toyota Motors redujo sus ventas de coches un 50%, y llegó prácticamente a la suspensión de pagos. Con el cierre sufrían los empleados, los proveedores, los distribuidores, los vendedores; así que Toyota decidió aplicar el pensamiento de Buda: “La vida es un ciclo de causa y efecto”, y optó por el largo plazo para propiciar el que cambien las causas, y contribuir a cambiarlas. Entonces, la central de Toyota en Japón comunicó al Gobierno tailandés su decisión de continuar apoyando su economía y se comprometió a ayudar a sus proveedores a exportar a otros países para que siguieran facturando. Formó al personal de los concesionarios para ocupar otros puestos o para atender a la clientela en un modélico servicio posventa. “Ahora es una de las empresas más prósperas de Tailandia y su imagen pública es inmejorable” -afirma Lalit.

“Gandhi decía que los empleados deben sentirse dueños de la empresa, no ver a los directivos como explotadores. Un empleado que se identifica con la empresa no malgasta su tiempo. Precisamente donde nació Gandhi existe una gran empresa lechera. Más de 300.000 familias le venden su producción y los granjeros están en el comité directivo. ¡Y tienen *stock options*! En Infosys, proveedores de las tecnológicas más grandes del mundo, dan total autonomía a sus trabajadores, y así consiguen que se identifiquen como dueños”. ¿Y si se equivocan? -le preguntaron a Lalit sus alumnos. “El criterio es la satisfacción del cliente. Si para él las cosas no van bien, el trabajador tiene un tiempo y unos recursos limitados para hacerle cambiar de opinión. Trabajan en equipo con el cliente y tienen autonomía para desarrollar estrategias. Funciona”.

Lalit explica que la persona adecuada para darle confianza al trabajador es el propio cliente. Esa es la filosofía de Gandhi. Y en las

relaciones laborales no debe haber jerarquía humana. Todos, incluido el presidente, deben acudir al mismo comedor, nadie es más importante. La igualdad aumenta la eficacia.

"La tecnología no debe dominar, debe ser accesible a todo trabajador y compatible con la actividad humana. Se necesita tecnología para hacer productos altamente cualificados, pero nunca debe sustituir a las personas. Si se consigue mantener el equilibrio entre la tecnología y las relaciones humanas, se pueden mantener unos costos de producción muy bajos con una altísima calidad. La cosa es muy sencilla: ~~la producción es alta porque el personal está muy motivado y es muy creativo. Esta es la ventaja de las empresas que han hecho la reconversión sin eliminar personal. Hay que humanizar las empresas.~~"

Gandhi decía que si en una sociedad hay unos pocos ricos, esa sociedad nunca será rica. En las empresas punteras se están reduciendo las diferencias salariales entre cargos. Puede sonar todo esto a utopía, pero Lalit asegura que es pura lógica: "No podemos dejar los principios fuera del trabajo. Ser efectivo es ser positivo: la vida, el respeto al medio ambiente y a las personas te devuelven tu actuación. ~~Una compañía no es tecnología o marketing, son personas, y si las apoyas mejorarán ellas y mejorará la empresa.~~"

~~Pero el gran cambio debe empezar por la gerencia. Los directivos deben recuperar su esencia de persona, hablar con sus empleados, tratarlos de igual a igual. "Un gerente espiritualmente avanzado hará avanzar la empresa porque los empleados y los cargos medios tienden a imitar a sus superiores".~~ Y esa es la diferencia competitiva. ~~Sin duda el valor más importante dentro de una compañía es el humano: "si no cuidas a tus empleados la empresa fallará, lo dicen las estadísticas y hay miles de ejemplos".~~

No voy, pues, a dar fórmulas sobre estas ideas de cambio cultural, para algunos revolucionarias, románticas, utópicas o incluso exóticas. Lo que importa no son las fórmulas (las encontrarán en los

libros al uso). Lo que importa es tener los conceptos claros y actualizados. Y a este respecto, ya he tratado en otra parte cómo ha ido emergiendo la nueva sociedad mosaica, las contratendencias sociales impulsadas por esta nuestra *sociedad reactiva* que reacciona a las presiones de un *sistema social* que parece que no ha sido hecho para el hombre, sino contra el hombre, contra todas sus aspiraciones, profundas salvo tal vez las de la búsqueda del confort material, a condición de que éste sea igualmente compartido, que pierda por eso su fuerza de motor de la evolución".<sup>(10)</sup> Pero junto a esta sociedad en mosaico, que es un producto de los medios masivos y la cultura de masas, la reacción penetra asimismo en las escuelas de negocios, donde se infiltra de la mano del neohumanismo, tal como lo estamos mostrando a través de diferentes manifestaciones.

Uno de nuestros elementos epistemológicos para el nuevo paradigma resitúa el individuo por delante de las técnicas y de los viejos conceptos del pasado. Los cambios culturales en las empresas empiezan por aquí. Y este es otro de los principios del paradigma del siglo XXI.

## Ecología de la comunicación y nuevas tendencias

La *ecología de la comunicación* es la ciencia, en desarrollo, de las relaciones e interacciones que existen entre las diferentes especies de actividades de comunicación de la empresa. Es, por decirlo así, una ciencia estadística de los cambios relativos que experimentan los objetivos empresariales y los medios de comunicación, los mensajes que transportan, y sus relaciones entre ellos. Esta "ecología" que implica redes, mensajes y transacciones, es una actividad forzada por la *afluencia comunicacional*, el aumento y

<sup>(10)</sup> MOLES, A., en *Communication, Espace et Société*, Estrasburgo, 1996.

diversificación de las necesidades comunicativas y su saturación, y la exigencia de atender a los diferentes escenarios -internos y externos- que amplían la acción de la empresa en este contexto de ecocomunicaciones.

Las evoluciones y tendencias de la nueva comunicación empresarial en España han sido analizadas por el estudio Infoadex 2000 y publicadas por la revista *Control*.<sup>(11)</sup> Cabe decir que lo que este estudio revela no es una excepción, sino una imagen de lo que sucede en Europa.

El Infoadex de este año presenta una novedad metodológica que consiste en haber adoptado los *parámetros* de la nueva gestión y los *tres polos* de la comunicación que he propuesto desde 1992, y de modo más preciso en mi libro *La comunicación en acción*. Esta novedad metodológica compara dichos parámetros y polos con el modelo del pensamiento industrial. Lo cual explicaré sucintamente.

El primer modelo al que me refiero -que procede del siglo XIX y todavía subsiste de modo predominante- se fundaba en cuatro pilares inamovibles: *Capital, Organización, Producción y Administración*. Era el modelo fundado por la "empresa", entonces naciente, que tuvo que inventarse a sí misma, ya que su modelo precedente era el del taller artesanal. Este modelo del industrialismo del XIX, que era fundamental (de fundador) hoy ha desaparecido detrás de las cortinas de la estrategia. Nadie ha comprado nunca un producto o un servicio motivado por la procedencia o la estructura del capital, por los métodos de producción, por el sistema interno de organización o por cómo se administra la empresa por dentro. Este modelo del industrialismo incipiente no fue pensado, obviamente, desde la estrategia, sino desde las *exigencias primarias* de la organización naciente. Sin embargo, he dicho que el modelo era inamovible porque no ha sido substituido por otro,

sino que el nuevo paradigma del siglo XXI, lo ha desplazado fuera de la escena en la trastienda de la empresa.

Ahora, el paradigma que rige la nueva gestión, se edifica sobre cuatro columnas bien diferentes de las anteriores, porque son estratégicas y corresponden a los nuevos valores competitivos, que son los motores de crecimiento y rentabilidad. Estos valores son: *Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen*. Su primera condición es que todos ellos son diferenciadores (no lo eran los pilares del industrialismo) y singularizan a la empresa frente al resto de sus competidores.

### *Los parámetros de la nueva gestión*

Pues bien, tal como señala la citada revista *Control*, el estudio InfoAdex 2000 ha adoptado los parámetros mencionados: los cuatro vectores del paradigma del siglo XXI comparados con los pilares de la empresa del XIX. He aquí los resultados de la investigación:

*“En 1980, los directivos concedían el 40% de la importancia a la producción, el 30% a la administración, el 10% a la identidad corporativa, el 10% a la imagen institucional, el 5% a la cultura interna y otro 5% a la integración de las comunicaciones”.*

*“En 1990, producción y administración se repartieron el 60%, y el restante 40% las demás directrices, habiendo crecido la integración de las comunicaciones y la imagen institucional”.*

*“En el 2000, las previsiones son “de los cinco 20%”: Producción 20%, Administración 20%, Identidad corporativa 20%, Cultura organizacional y comunicación interna 20%, e Imagen institucional 20%” (fig. 1).*



Tal como ponen de manifiesto las estadísticas, los dos primeros "20%" corresponden al modelo industrial. Mientras los esfuerzos en Producción y Administración han descendido de un 70% a un 40%, las cuatro actividades siguientes han crecido de un 30% en 1980 a un 40% en 1990 y un 60% en el 2000.

### ***Los tres polos de la comunicación***

<i>Actividades</i>	<i>1980</i>	<i>1990</i>	<i>2000</i>
Producción	40%	60%	20%
Administración	30%		20%
Identidad Corporativa	10%	40%	20%
Cultura organizacional	5%		20%
Comunicación interna	5%		20%
Imagen institucional	10%		20%

**Fig. 1**

*Mientras las actividades de Producción y Administración han descendido de un 70% a un 40% en tres años, las cuatro siguientes (que corresponden a mi paradigma del siglo XXI) han aumentado exponencialmente.*

Pasemos ahora de los parámetros de la gestión a los polos de la comunicación.

Juan E. Nebot, director de la mencionada revista *Control*, toma como referencia mi libro de 1999, *La comunicación en acción*, del

que cita los siguientes párrafos: "Según Joan Costa toda la dinámica de transformaciones que implica la revolución de la información y la interactividad, es irrefrenable e irreversible. Y su fuerza impone una recodificación, un replanteamiento profundo de la acción y la comunicación empresarial que ha de basarse desde ahora en los siguientes polos de actuación:

- a) el polo de las relaciones institucionales
- b) el polo de las comunicaciones organizacionales
- c) el polo de las comunicaciones de marketing".

"El primero de estos polos -continúa transcribiendo dicha revista- alberga las grandes decisiones políticas orientadas a los accionistas, los mercados de capitales, las instituciones, las administraciones públicas, los líderes de opinión, los acuerdos internacionales, privatizaciones, fusiones, absorciones, inversiones, desinversiones, estrategias de identidad y de imagen corporativa".

Las conclusiones de InfoAdex 2000 se corresponden con mi esquema tripolar, empezando por las relaciones institucionales:

*"En 1980, las empresas españolas dedicaban a las relaciones institucionales un 10% de su actividad. En 1990, se había duplicado. En el 2000 se prevé que se habrá triplicado, alcanzando un 30%"*

(fig. 2).

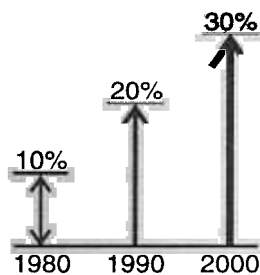


Fig. 2 Actividad en relaciones institucionales

"El segundo polo, el de las comunicaciones internas -sigue citándose la revista- ya está tomando en cuenta las exigencias de los cambios culturales que afectan a todos los empleados y colabora-

dores; los nuevos requerimientos de comunicación organizacional con el teletrabajo; las demandas de calidad generalizada; la generación de valor y, en fin, todas aquellas actividades culturales y comunicacionales que parten del núcleo identitario y de la gestión y que son el soporte de la imagen”.

Sobre este segundo polo de “actuaciones internas”, el estudio InfoAdex 2000 atestigua lo siguiente:

“En 1980, las empresas españolas dedicaban un 5% a esta actividad. Un 15% en 1990, y se prevé un 25% para el 2000” (fig. 3)

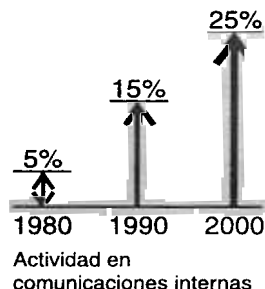


Fig. 3 Actividad en comunicaciones internas

“El polo de la comunicación de marketing es el de crecimiento diversificación, porque incluye la publicidad en los media y otras comunicaciones no publicitarias y micro mediáticas” (Control).

Aún así, vemos en el estudio InfoAdex 2000, cómo las comunicaciones externas convencionales se redistribuyen y ceden posiciones en beneficio de los polos 1 y 2:

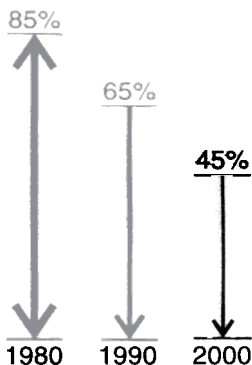


Fig. 4 Comunicaciones externas convencionales

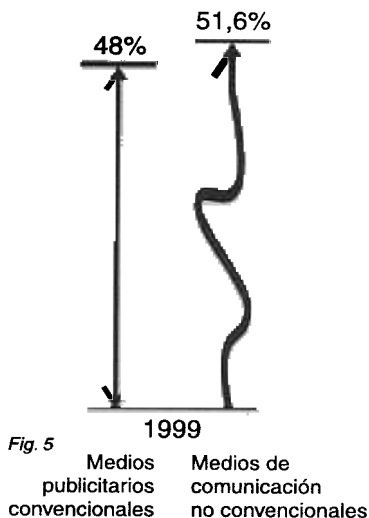
“En 1980, esta actividad suponía un 85%. En 1990 descendió a un 65%. Las previsiones para el 2000 vislumbran una nueva caída: 45%” (fig. 4).

La citada revista Control, difusora del estudio, se ha situado en el centro entre mis predicciones y las constataciones de InfoAdex 2000, y ha compuesto un dossier titulado

"Instrucciones para el libro de la comunicación empresarial". En este dossier se incluyen dos artículos, dedicados a mis trabajos recientes: "Los valores de la revolución de la información" e "Interactividad es dios e Internet su profeta". En estos artículos se comparan las estadísticas del estudio InfoAdex 2000 y mis vaticinios formulados desde hace tiempo a través de libros y artículos sobre las evoluciones de la publicidad convencional y el auge de la imagen (1977), la diversificación creciente de los micro media y sistemas de comunicación no publicitarios (1992), la comunicación corporativa y la revolución de los servicios (1995), y las evoluciones del management bajo el paradigma del siglo XXI (esbozado en 1999).

Sobre este amplio y diverso mapa de predicciones, el estudio InfoAdex 2000 confirma plenamente lo siguiente:

*"La publicidad mediática reparte sus inversiones con otros recursos de comunicación no convencionales: los primeros obtienen el 48% del total, y los no convencionales los superan ligeramente con el 51,6%" (fig. 5).*



Este vuelco lo predije a mediados de los años 80, y más tarde lo publiqué en un libro que los publicitarios fingieron ignorar: *Reinventar la publicidad* (Fundesco, Madrid 1993). En realidad, algunos críticos han considerado que fue un libro impertinente para los publicitarios, pero inevitablemente premonitorio.

Hay, pues, una clara atención creciente hacia las comunicaciones institucionales e internas (que incluyen investigación, cambios

culturales, formación del personal, identidad e imagen), y un crecimiento de las comunicaciones externas no convencionales en detrimento de la publicidad convencional.

Por consiguiente, es un hecho innegable el descenso progresivo de los medios masivos convencionales a favor de los medios no convencionales y los micromedia. En este proceso es evidente el descenso de la mentalidad fragmentaria y reduccionista frente a la mentalidad integradora de la gestión y las comunicaciones. Que justamente Internet confirma también por su parte, con el paso de las técnicas de persuasión a las técnicas de *información*, y con el cambio de una comunicación unidireccional de difusión a una comunicación *interactiva*.

## Crisis de identidad

Veamos otro aspecto que pondrá de manifiesto el hecho de que los cambios de mentalidad llegan tarde o temprano a todas partes.

Para muchos ejecutivos y gerentes de negocios será una novedad, sino una sorpresa, el hecho de que, célebres periodistas bursátiles, especialistas en economía y analistas financieros están comprendiendo cada vez más la importancia de las cuestiones intangibles, inmateriales y cualitativas en el éxito, o el fracaso, de los negocios. Un reconocido experto en temas bursátiles y financieros, J. Hernández Puértolas, acaba de publicar un artículo que titula así: "La imagen de marca y Opel".<sup>(12)</sup> El primer indicador que celebramos es que haya puesto en primer lugar el sustantivo *imagen*: una prueba de su irrefutable importancia estratégica y económica.

El analista empieza su artículo con un repaso a la eficacia del grupo, que es el primer fabricante europeo de automóviles (Adam

Opel es la filial alemana de General Motors). Sin embargo, Opel ha perdido progresivamente peso en su mercado original y de referencia: el alemán, hasta el punto de acarrear a la empresa unas pérdidas de explotación de 275 millones de marcos en 1999 y 982 millones en el 2000. El presidente de Opel, el estadounidense Robert Hendry, ha tenido que dimitir después de tan cuantiosas pérdidas.

Hasta aquí, éstas son consideraciones propias del analista de negocios, pero lo que constituye una novedad son las afirmaciones siguientes en boca de esta clase de especialistas, siempre polarizados en las cifras y los resultados: "Parece ser que los problemas de Opel en Alemania son de identidad". ¡Primera sorpresa!. Reconocer que pérdidas millonarias crecientes tienen su causa en la *identidad*; localizar el problema en este punto, es un progreso de las ideas de la economía tradicional. "La imagen de Mercedes, BMW, Audi o Volkswagen está perfectamente definida -continúa el analista. En el caso de Opel, en cambio, todo el mundo tiene claro qué es un Corsa (por cierto, un éxito fenomenal, similar al de Ford con el Fiesta) pero a medida que se asciende por la escala de gamas y modelos, los problemas de identidad se van agudizando". El nudo real de la cuestión es que la marca corporativa Opel se asocia al modelo Corsa, y aquí Opel se diluye, se pierde, ya que permanece tan fuertemente ligada a este modelo, que genera este grave fenómeno: *la marca del fabricante se agota en uno de sus modelos*. Ciertamente, esto es grave. No es un simple problema de posicionamiento, de marketing, publicitario ni de relaciones públicas, porque tal como está demostrado todos ellos han hecho lo que han podido, sino una indefinición de identidad y un fallo de proyección estratégica de imagen. Lo cual sitúa el problema en la cúspide de la compañía.

## *Diferenciar lo que es in-diferente*

“No nos engañemos -continúa el articulista. En lo que se refiere al motor y a las prestaciones, por supuesto cada uno en su gama, los coches se parecen cada vez más los unos a los otros”. Lo cual no sucede sólo con los coches, sino con todos los productos y servicios sin excepción. Y aquí el analista financiero señala la fórmula pertinente: “Junto a una correcta segmentación del mercado, la clave reside crecientemente en la imagen proyectada”. Así es, exactamente. Cuando los productos y los servicios no se diferencian unos de otros, el consumidor sólo alcanza a diferenciar aquellos que poseen una personalidad singular y mantienen su propio discurso. He aquí donde opera la identidad corporativa como vector de diferenciación.

## *Una marca vale lo que representa*

En su preocupación por la búsqueda de las causas a las pérdidas de explotación, Opel contrató a dos consultores en 1998, y ambos llegaron a idéntica conclusión: “Los automovilistas no tienen claro qué representa Opel”. Esta es la auténtica clave: *¿qué representa una marca de identidad?* La pregunta no se interesa por lo que “es” objetivamente una marca, sino por lo que significa para el público. Cuando nos hicimos cargo del desarrollo corporativo de Terra Networks, no le pedí a mi cliente que me definiera qué es Terra (eso ya lo sabemos), sino *“qué significa”* Terra para el público. Y lo que *debería* significar. Estas preguntas nos han llevado a un fructífero trabajo de percepción y valoración de la marca así como al proyecto de su línea estratégica mundial de identidad para el futuro.

Es evidente la dificultad que encuentran los productos, los servicios y las marcas para significar algo para alguien. Este es uno

más de los motivos que ha llevado a las empresas a abrirse a la comunicación. Porque una cosa es el producto, o el servicio, otra cosa es su identidad y otra su comunicación. Cada día más empresas invierten una parte creciente de su presupuesto a las acciones de comunicación corporativa y a la integración de los instrumentos necesarios. Todos los fabricantes y prestatarios de servicios son conscientes de la necesidad de comunicar su presencia y su diferencia competitiva en el mercado. Esta apertura, tal como lo demuestra el artículo sobre la crisis de identidad de Opel que hemos comentado, no es un fenómeno exclusivamente financiero y económico -más inversiones para comunicar la identidad y la imagen- sino que supone una verdadera revolución cultural en el pensamiento estratégico cuyo alcance es todavía imprevisible.

### *Post scriptum*

Una apostilla sobre un tema secundario (?). El artículo comentado termina así: "En el caso del norteamericano Hendry, fichado de otra filial de General Motors -Saab- hace poco más de dos años, ha podido haber también un problema cultural, que se ha traducido en sus difíciles relaciones con esa institución genuinamente alemana, el consejo de supervisión. Por si las moscas, está prácticamente confirmado que su sucesor será alemán".

O sea que, como siempre sucede, los problemas no están aislados unos de otros. Con la crisis de *identidad* de la marca corporativa convive un problema de *cultura* y otro problema de *comunicación*. Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen son, precisamente, los vectores del paradigma del siglo XXI.



## **5. La cultura de comunicación**

*Después que habremos asimilado las bases epistemológicas para la construcción de la imagen corporativa, y examinados los grandes cambios empresa-entorno, es preciso que exponamos los elementos esenciales de la cultura de comunicación.*

*Partiremos del circuito de la comunicación para mostrar cómo los diferentes recursos, propios y ajenos, voluntarios e involuntarios, son determinantes de la imagen de la empresa.*

*Pasaremos acto seguido a exponer los diferentes modos de comunicación de que disponemos, así como sus características, y los dos grandes niveles en que operan, y que a menudo conllevan incongruencias e incluso contradicciones.*

*Penetraremos en las tres verdaderas dimensiones de la comunicación integral para establecer las estrategias y las tácticas pertinentes. Y propondremos la "comunicación por objetivos", un hábito profesional necesario.*

*Será conveniente revisar los "lenguajes" de la comunicación corporativa desde la ciencia de la información y la psicología de la percepción: un punto de vista diferente del enfoque tecnológico. Examinaremos la trilogía fundamental: el lenguaje bi media imagen-texto; los códigos culturales genéricos que definen productos y familias de productos, y las cuatro grandes variables mediáticas.*

*Encontraremos también, razones que conectan la microfragmentación social con los micro media y la diversificación creciente de los modos y medios de comunicar. Este rastreo nos llevará a la idea de inter media y nos ensanchará el camino hacia la comunicación en diversidad, la interactividad y los problemas del comercio en Internet.*

## Metodología práctica

Hay instrumentos materiales, como los que afinan los músicos antes de su actuación, e instrumentos mentales. Éstos deben estar también bien templados para ponerlos a funcionar, para observar los hechos, proyectar ideas, calcular efectos y construir las estrategias que tendremos que formular, realizar y controlar.

Estos instrumentos mentales son los mismos que han de saber traducir las estrategias de acción en estrategias de comunicación. Es el razonamiento creativo y las bases que sirven para aplicar los modos de pensar y de hacer. El centro nuclear de las relaciones en nuestra sociedad son cada vez más las empresas, cuyas acciones e interacciones inciden de modo determinante en el entorno material, socioeconómico y cultural. En esta situación se alza toda una conflictividad que procede de la creciente complejidad en el marco de una lucha competitiva cada vez más dura y difícil. El objetivo de la estrategia corporativa en este escenario, es generar y gestionar la eficiencia.

Hemos conocido dos modos de concebir el funcionamiento de la empresa. Los llamaremos *modular* (J. A. Marina) o taylorista, y *holístico* o sistémico. La actitud modular asume que los procesos empresariales son módulos independientes de gestión. Así hay un comportamiento administrativo, otro investigador, otro productivo, otro organizativo, otro comercial, etcétera. Cada módulo funciona con independencia, y así la empresa puede ser altamente eficiente en uno, regular en otro, deficiente en otro. Esta aceptación intrínseca de los caprichos del factor aleatorio entre módulos marcando diferentes grados de eficacia, es obvio que no implica en sí misma la excelencia del conjunto ni garantiza la construcción de una imagen coherente, potente y estable.

Por el contrario, la concepción holística o sistémica entiende el todo de la empresa como un sistema funcional que es autorregulado porque realiza procesos integrados, es decir funciones sinérgi-

cas que se basan en la existencia de leyes estructurales entre todas sus partes. La estructura funcional es unitaria, y el sistema-empresa, en tanto que organismo vivo, se funda en la unidad de este equilibrio dinámico.

Así, la primera concepción "modular" trata las diferentes funciones y procesos de la empresa como un mosaico, donde cada pieza es responsable de sí misma, pero no puede serlo del conjunto. La eficacia de cada parte no asegura la eficiencia del todo. Esta concepción fragmentaria, tan persistente todavía hoy, es el residuo del modelo industrial que triunfaba a principios del siglo pasado. Las empresas contemporáneas han perpetuado esta herencia conservadora e incompleta, con la práctica de fragmentar, dividir, compartimentar, desarticular artificialmente un organismo complejo como la empresa, que por sí misma ya tiende a la dispersión (segundo principio de la termodinámica).

Esta actitud "modular" parece obedecer a la máxima cartesiana que aconseja dividir los problemas en tantas partes como sea posible para tratarlas una a una por separado, y así, una vez debilitado el conjunto, dominarlo mejor. Es el triunfo por la destrucción del conjunto, y coincide con el mandato "*Divide y vencerás*".

Pero la empresa no es un enemigo ni un problema, sino una fuerza proactiva. Por esto, la actitud sistémica defiende la fórmula positiva contraria: "*La unión hace la fuerza*".

La cultura de comunicación que necesitamos es integradora, pero respetuosa con la diversidad estructural del sistema-empresa, así como del sistema-entorno en el que se ubica. Esta actitud confirma la célebre divisa del ecologismo: "*Piensa globalmente y actúa localmente*".

Ahora, sobre las bases epistemológicas que he dejado sentadas en la tercera parte, estableceré los principios de una metodología práctica que se fundamenta en la actitud holística, en el sentido común (las cosas, a fin de cuentas no son tan complicadas) y la creatividad y la experiencia profesional.

## *Una falsa alternativa*

En nuestro trabajo de consultoría, con alguna frecuencia los clientes han negado que en su empresa existiera ninguna *cultura*, que desarrollaran actividades de *comunicación*, ni que estuvieran seguros de poseer una determinada *imagen*. Estas negativas provienen del hecho histórico de que las empresas se preocuparon por otras clases de cuestiones.

Pero ignoran que "alguna" forma de cultura (o de *entenderse* para llevar a cabo unas tareas) se genera espontáneamente cuando un grupo se pone a trabajar. Si la empresa no fija unas reglas del juego, éstas se crean sobre la marcha por la lógica de las cosas: de un modo u otro hay que organizarse para trabajar. De ahí emerge una determinada "cultura" del hacer.

Lo mismo sucede implícitamente con la comunicación, por lo menos en el ámbito interno de la empresa, porque trabajar juntos, organizarse y fijar unas reglas mínimas, no es posible sin que haya comunicación entre las personas.

Finalmente, no importa si la empresa se preocupa o no de su imagen pública: de todos modos ésta se va a generar, existirá y funcionará, con mayor o menor fortuna. Inevitablemente.

Por consiguiente, lo sepan o no, lo quieran o no, *todas* las empresas sin excepción generan una determinada cultura del hacer y el relacionarse. Desarrollan actividades de comunicación y de relación en su interior y con su entorno. Y proyectan una determinada imagen en este entorno.

Estas realidades no se pueden evitar ni camuflar. Se producen al margen de la voluntad de la empresa. Pero no se tomó conciencia de ellas ni de que podían ser en realidad instrumentos de su estrategia, hasta mediados del siglo pasado. En todo caso, la cultura, la comunicación y la imagen -que no habían revelado su existencia ni mucho menos su potencial estratégico-, no eran más que segregaciones o subproductos de sus actividades principales, o más exac-

tamente, primarias.

Así, pues, recordemos que, *lo sepan o no, lo quieran o no*, todas las empresas desarrollan una determinada cultura, ejercen diferentes modos de relacionarse y de comunicar, y proyectan hacia fuera una determinada imagen. No se pueden suprimir. Por tanto, no hay posibilidad de elegir. Hay aquí una falsa alternativa de principio. Pero sí cabe una decisión crucial: o se deja que estos elementos se produzcan libremente al azar, o se canalizan y se los convierte en herramientas fuertes de la estrategia... Ser o no ser. Es una cuestión de todo o nada. La empresa no tiene, en realidad, libertad de elección.

### *Gestionar la imagen es gestionar la realidad*

Si en verdad fuera posible hacer, producir, vender y progresar sin que existiera comunicación de por medio (!) las cosas serían de otro modo. Pero esto no es posible, aunque se dan casos reales bien expresivos de desequilibrios e incongruencias entre el bien gestionar la empresa y el mal comunicarse con su entorno. Lo cual también se da a la inversa, que es ciertamente peor.

Referiré el caso de una entidad financiera -aunque no es la única que conozco que se encuentra con este problema- que tiene en su haber una trayectoria notable de desarrollo, una conducta ortodoxa, una muy buena gestión, directivos de alto nivel profesional y un perfil sobrio y discreto que le ha merecido la confianza y fidelidad de un gran número de clientes. Esta entidad es objetivamente la primera de su país, líder en el ranking financiero. Sin embargo, la auditoría de imagen que llevamos a término al inicio de nuestro trabajo, descubrió algo que nuestro cliente desconocía: el público, incluidos sus propios clientes, lo consideraba el tercer banco del país. Esta desviación de la realidad objetiva en las creencias del público iba tomando fuerza en detrimento del banco en

cuestión, y este fenómeno estimulaba aún más a sus competidores inmediatos, quienes aumentaban los esfuerzos por consolidarse en los (aparentes) posicionamientos en los primeros puestos, que les favorecían. Previsiblemente, si estos posicionamientos se iban reforzando todavía más en las creencias del público, por la ley del contraste la imagen de nuestro cliente hubiera envejecido y se habría debilitado. Es un hecho real que vivimos en un mundo de apariencias. Y si dejamos que éstas se posicionen como ciertas, los estrategas acaban por imponerlas. Y finalmente, devienen *realmente ciertas*.

Este caso pone de manifiesto un problema frecuente: el de las contradicciones entre la *identidad objetiva* (lo que la empresa es en realidad) y la *imagen subjetiva* que, inconscientemente, a menudo la empresa induce a fomentar entre los clientes y la opinión pública. La clave de este conflicto está aquí: una cosa es el ranking financiero, por el que la empresa se mide a sí misma, y otra diferente el ranking psicológico, por el que el público mide a la empresa. Gestionar bien el negocio no implica automáticamente gestionar bien su imagen pública.

Lo que ponemos de relieve con eso es la necesidad de gestionar simultáneamente la empresa y la comunicación, o lo que he llamado *la acción productiva y la acción comunicativa*. Con la afluencia comunicacional y la emergencia de la complejidad, las estrategias y los instrumentos de gestión no se anulan recíprocamente, sino que se superponen, se interpenetran y proliferan diversificándose, y ofrecen así respuestas a las nuevas situaciones.

Por esto, cuando un día en Suiza alguien aventuró la opinión de que "Joan Costa es el Peter Drucker de la imagen", agradecí el cumplido pero dije que lo realmente interesante sería fusionar ambos modos de abordar los problemas empresariales. Ese sería el modelo ideal para el futuro.

Esta idea supone en sí misma reconocer las diferencias que existen entre ambos puntos de vista. La escuela druckeriana, y en

general la consultoría de dirección, representa el pensamiento fundador de la empresa moderna, la que el industrialismo creó, y se basa, tal como he señalado repetidamente, en los pilares de la economía, la organización, la producción y la administración del negocio. Pero es evidente que estos pilares del negocio son insuficientes. Porque no lo son de las estrategias de comunicación ni de la imagen, ni de la competitividad en nuestros mercados abiertos. Si en algo difiero de la doctrina druckeriana es en su defensa del superespecialista, de la especialización técnica. Incluso cuando habla de los "trabajadores del saber" <sup>(1)</sup>, nos remite al *know how*, al saber técnico. Para el autor, la figura del generalista está superada, sino fracasada. Algo que no comparto en absoluto, primero, porque la idea ha sido abandonada antes de ser experimentada totalmente por el propio Drucker, tal como él mismo reconoce, y segundo, porque trabajamos en dos paradigmas que se encuentran en las antípodas. Drucker propugna de nuevo la superespecialización como una orientación para la nueva sociedad. <sup>(2)</sup> Yo defiendo la actitud holística y el generalista polivalente, que es el nuevo estrategia de la comunicación integrada y el gestor de la imagen corporativa.

No hay en el discurso druckeriano alguna referencia a los nuevos valores que son distintivos y competitivos, como las estrategias de la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen; la estrategia de la diferenciación y la cultura de los valores intangibles. Todas estas fuerzas constituyen el paradigma del siglo XXI, que es preciso vectorizar.

Las distancias que se pueden apreciar entre este nuevo paradigma que propongo y el modelo druckeriano, se hacen bien evidentes en un argumento suyo que me resulta especialmente significativo. En su libro citado, el autor defiende la figura del *director de orquesta* como ideal de perfección en las organizaciones. Esta

<sup>(1)</sup> DRUCKER, P., *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona, 1993.

<sup>(2)</sup> *Ibidem*.



metáfora musical fue lanzada por mí mismo a principios de los años 70, para explicar con una analogía la necesidad de *coordinar e integrar* las comunicaciones. Veinte años después estaba convencido de que esta metáfora ya no servía, porque las empresas habían comprendido el mensaje. Así, en 1990 tuve que explicar otra figura: la del Director de las Comunicaciones. En 1995 enterré definitivamente la vieja metáfora musical -que Drucker resucitaba mientras tanto-, cuando firmé la defunción del director de orquesta en *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*.<sup>(3)</sup> Los argumentos que he expuesto para substituir aquella figura metafórica por otra real y urgente se fundaban en una idea ya superada por mí: la del director de orquesta como "responsable ejecutor" al frente de un grupo variado de especialistas. El cambio radical es que el director de comunicaciones no es responsable de los especialistas, sino de la "partitura" que éstos ejecutan: la Estrategia de Comunicación, de la que al mismo tiempo él es precisamente *autor*, y de cuya estrategia supervisa los procesos de realización y, de un modo general y constante, ejerce el control de la imagen. En fin, lo que motiva estos cambios de la concepción industrial a la actitud estratégica corporativa, es lo que ya he expuesto en las páginas precedentes: el paso de la cultura material a la cultura de los valores intangibles; el paso de la economía industrial a la economía informacional; del tiempo técnico del *know how* al tiempo estratégico integrador y de la gestión del conocimiento. Todos estos fenómenos, interactuando juntos, han provocado y propagado con inusitada velocidad un hiperterremoto global, que nos atrapó desprevenidos cuando estábamos confortablemente instalados en el modelo creado por nuestros respetables antepasados industriales.

## La imagen de la empresa al escáner

La imagen también es un “todo” formado por “partes” en interrelación consigo mismas, y en interacción con el público. Si bien conceptualmente, la imagen es *la ciencia de la totalidad*, ella es estructuralmente una *heteroimagen*, un conjunto de partes diversas. La “totalidad”, sin embargo, no la hace la imagen, sino la unidad de la consciencia de cada individuo, que es el crisol en el cual los elementos que inducen la imagen la funde y la conforma. Y de ahí se hace pública en la memoria social.

La heterogeneidad de sus componentes está organizada por vectores jerárquicos, y son éstos los que determinan el significado y el valor de la imagen. La fuerza jerárquica (holárquica) de los elementos significantes, y la interacción de éstos con otros elementos por debajo de esta jerarquía, muestran claramente que la imagen mental constituye una *estructura*. Y las leyes jerárquicas son leyes estructurales. Pero ligadas a su propia condición significativa. La imagen es una *estructura de significados*.

Los psicólogos de las representaciones sociales y de la formación de las imágenes mentales, hemos aislado los rasgos jerarquizantes, los que más contribuyen a la representación imaginaria global y determinan el “nudo central” de la imagen corporativa. Los demás elementos, o atributos, son rasgos periféricos, que se escalonan alrededor de este nudo central, y son flexibles. La imagen no se construye, pues, adicionando los atributos que la constituyen, sino a partir de los más fuertes, que son determinantes. Son éstos los que engendran la percepción del conjunto, es decir, la emergencia de la personalidad corporativa y el valor de la imagen. Y configuran su carácter de estereotipo social.

Tenemos pues aquí una función *genética*. La imagen no es una cosa que se superpone a la empresa; es una estructura psicológica significativa, que se instaure en el público, y es tan viva y oscilante como la empresa misma. Y por esto, la imagen *nunca está com-*

*pletamente acabada y fijada*. La imagen no es un estado, es un *proceso*.

Precisamente, esta condición "biológica", evolutiva, que es propia de la imagen mental con su estructura de atributos jerarquizados y sus variables, hacen que se puedan producir oscilaciones de sentido, ya sea por causas internas o contingencias externas a la empresa. Oscilaciones que a veces generan disfunciones e incluso contradicciones en la imagen.

Cada componente (rasgo, atributo, valor o como se quiera llamar) puede considerarse una *inframagen*, porque son elementos pequeños, poco relevantes por separado, pero que cobran sentido por su poder asociativo en el interior de la estructura jerarquizada de la imagen, por el determinismo significativo que los valores principales concentran en el nudo central.

Esta estructura, por su mismo carácter psicológico, es sensible a estímulos que inciden -positiva o negativamente- en los atributos constitutivos de la imagen. Hay que notar que estamos dejando fuera de nuestro foco dos cosas: el hecho de que tales estímulos que causan oscilaciones de significado puedan tener efectos *positivos* o *negativos* en la imagen (y que ella misma puede ser una cosa o la otra). La observación del funcionamiento sistémico de la imagen es neutra y, deja entre paréntesis, provisionalmente, la *calidad* de los efectos que genera, pues lo que importa ahora es conocer cómo éstos se producen y funcionan, al margen de su valoración. Esto significa que la tendencia de la imagen hacia su estabilidad es más importante que el efecto provocado por los estímulos que la amenazan o la refuerzan. Por consiguiente, aquí tenemos una clave que explica algo sustancial de la naturaleza de la imagen: que ella es *potencialmente* al mismo tiempo, muy frágil y muy fuerte.

La segunda cosa que dejamos de momento fuera del foco, es el hecho de que estos estímulos, que siempre están prestos a producirse y que provocan oscilaciones en la calidad -y por tanto, en el

significado de la imagen-, pueden provenir indistintamente de tres fuentes: *a)*, de la propia actividad de la *empresa*; *b)*, de los *mensajes* que emite, y *c)*, de los filtros psicológicos que los *individuos* interponen en la percepción y la experiencia de las comunicaciones y actuaciones de la empresa. Volveremos a estos temas más adelante, y daremos paso ahora al examen del proceso psicossociológico de formación de la imagen de la empresa.

### *El circuito de la comunicación*

Empecemos con una precisión: cuando aquí decimos “comunicación” no nos referimos exclusivamente a los *mensajes* cuyo objeto obvio es comunicar, sino a todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa. Éstos son tanto los *mensajes* como los *actos* y los *hechos*, e incluimos en ellos *todos* los que son producidos por la empresa -sea conscientemente o no- y los que provienen de su entorno.

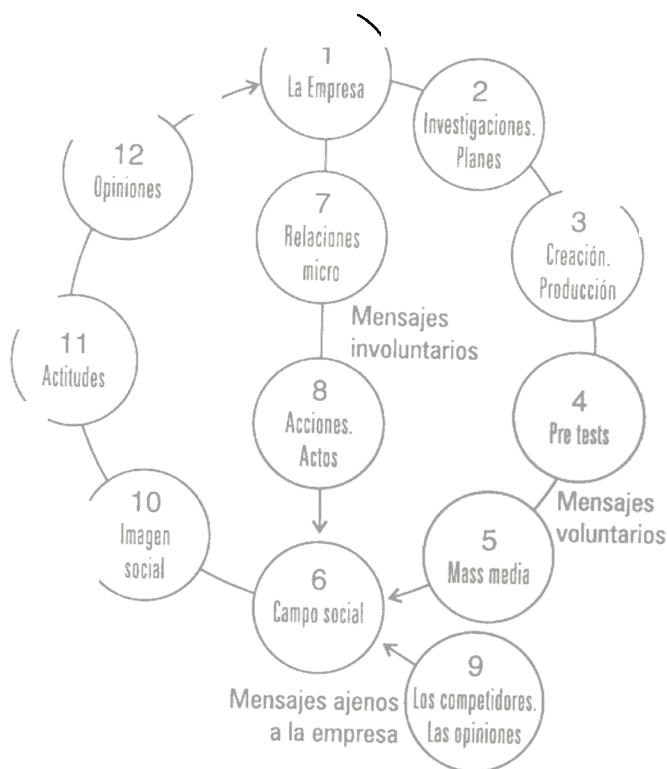
Este circuito funciona tal como se muestra en la figura. La *empresa* (1) se dirige y se relaciona con sus públicos directos e indirectos, que se encuentran diseminados en el *campo social* (6), y a los cuales envía una serie de mensajes, que han sido cuidadosamente planeados (2), elaborados (3), pretesteados (4) y finalmente difundidos a través de los medios de masas (5). Son mensajes voluntariamente elaborados y propagados.

Por otro lado, y al mismo tiempo, otra clase de mensajes selectivos, personalizados, o interpersonales, van también de la empresa al campo social a través del contacto con las personas, a través de los *micro media* (7) y de las acciones, los actos y los hechos (8). Aquí se introducen más fácilmente los mensajes involuntarios o inconscientes.

Desde fuera de este circuito que la empresa pone en funcionamiento, se introducen en él otras clases de mensajes sobre los

cuales la empresa no puede ejercer ningún control, pero que intenta neutralizar aquellos que le afectan negativamente (9). Son los mensajes que provienen de sus competidores y de las opiniones adversas y se diseminan por el campo social (6). Estas clases de mensajes son inevitables, ajenos a la empresa, pero pueden no ser siempre negativos.

Las interferencias de los estímulos no controlados -procedan de donde procedan-, hacen que las comunicaciones de la empresa nunca lleguen al público en estado puro ni conforme a sus intenciones. De una parte, porque junto con los mensajes que son estratégicamente diseñados y emitidos (2 al 5), otros mensajes y actos involuntarios o aleatorios interfieren sus efectos esperados (que en general se concentran en 7 y 8). Y de otra parte, porque



inciden desde fuera en esta dialéctica, los mensajes de los competidores y las opiniones negativas (9), que entran en conflicto con sus planes y sus objetivos.

Esta triple entrada en el circuito de mensajes: intencionados, involuntarios y ajenos (inevitables), tiene naturalmente sus efectos conflictivos en el campo social, en los clientes, los medios y la opinión pública. Es a partir de este juego de interacciones entre los mensajes y las acciones que la empresa lleva a cabo, cómo se configura la imagen mental en el público (10). Sus efectos en respuesta se manifiestan en los individuos y la colectividad en forma de decisiones, actitudes y opiniones (11, 12)

-que a su vez influyen de algún modo a otros individuos-, que la empresa detecta y mide a través de sus propios indicadores -comentarios de la prensa, oscilaciones de las ventas, aumento del número de clientes, etc.- y también a través de investigaciones específicas que lleva a cabo y que, en conjunto, reinician el movimiento circular, que siempre vuelve a recomenzar, realimentado por nuevas estrategias, nuevos estímulos o por sucesivas correcciones de la conducta y las comunicaciones de la empresa.

Los puntos fuertes de este circuito son en efecto las acciones y las comunicaciones estratégicas. Las primeras, obedeciendo a la política general y a políticas y objetivos locales. Las segundas, siendo meticulosamente planeadas, elaboradas y difundidas por los mass media según un programa riguroso y rigurosamente controlado, y que implica una logística e inversiones considerables.

Los puntos débiles -y a veces críticos- de este circuito son, por un lado, aquellos que se producen involuntaria o inconscientemente por la propia empresa -y que en gran medida se podrían haber evitado, tal como veremos en la última parte. Por otro lado, aquellos que escapan a su control, porque proceden de sus competidores o de las opiniones y los rumores externos al circuito y son contrarios a las intenciones e intereses de la empresa.

Por supuesto que el público ignora estas *causas internas en inte-*

*racción*. Para él lo que cuenta es lo que percibe y experimenta, y las interpretaciones que hace de todo ello. El hecho es que para el público “todo significa”, sea implícita o explícitamente, con independencia de las intenciones de la empresa. Con estos “elementos significantes”, la mente hace un trabajo de ensamblaje que es la misma configuración de la imagen pública en el imaginario social. En efecto, el campo social es un espacio complejo de confusión, de conflicto y de contradicciones; receptáculo de todos los elementos significantes y de todas las perturbaciones y ruidos -en el sentido de la teoría de la comunicación-, que son los parásitos distorsionantes que generan “otras clases” de significados: negativos.

Se comprende que la descripción que hemos hecho de cómo funciona el circuito comunicacional siempre está guiada por la esperanza de unos efectos positivos para la empresa. Cuando decimos “imagen” pensamos en una imagen estratégicamente eficaz. Pero de hecho, este término “imagen”, que es el elemento central de todo el conjunto, es un término neutro, ya que la imagen resultante puede ser positiva, ambigua, indiferente o negativa. Es la misma polivalencia, o la equiprobabilidad, que está implícita en términos como “mensaje”, “comunicación”, “acción”, “conducta”, “opinión” o “rumor”, que pueden ser favorables o no para la empresa. Por consiguiente, cada elemento del circuito posee potencialmente esta ambivalencia, y es la suma de las actitudes y los hechos y lo que éstos significan para el público, lo que inclina la balanza hacia el lado positivo o negativo.

## Los modos de comunicar

La dinámica circular de la comunicación empresarial se acompaña, inevitablemente, de “parásitos”, o de “ruidos” que afectan negativamente a la imagen, la cual es en sí misma un *proceso* er

permanente oscilación pero orientado por la estabilidad.

Esta condición es irreductible en la construcción de la imagen, y debe ser bien comprendida y asumida por quienes tienen la responsabilidad de controlarla. De hecho, uno de los condicionantes de la estrategia de comunicación es esta dualidad esencial que existe entre:

- modos de comunicación *directos/indirectos*
- mensajes *voluntarios/mensajes involuntarios*.

donde tanto las comunicaciones directas como las indirectas pueden ser indistintamente voluntarias o involuntarias.

El **modo directo** comprende toda relación dentro y fuera de la empresa, que tiene lugar entre personas y grupos que se encuentran cara a cara o también en interfaz mediante algún elemento técnico. Por ejemplo, toda comunicación y/o relación *interpersonal* es *directa* entre los comunicantes. Éstos pueden estar *presentes* en el acto de comunicarse (el individuo que acude a un punto de información y es atendido por otro individuo; la gestión personal del cliente bancario con el empleado, etc.), o *ausentes*, es decir, que se comunican desde lugares físicos distantes a través de elementos técnicos: (el teléfono, el correo postal o electrónico, el telefax, Internet).

En la comunicación interpersonal directa, se dan dos formas diferenciadas de relación:

- interacción en *tiempo real* (el diálogo, sea cara a cara o a través del teléfono)
- interacción *diferida* (el mismo diálogo pero secuenciado por la intervención de medios técnicos interpuestos como el correo postal).

Lo que caracteriza la comunicación interpersonal o directa (sea



instantánea o diferida) es lo propio del diálogo: el hecho de que ambos comunicantes

son alternativamente emisores y receptores de información. Esta interacción se alimenta de la retroacción, es decir, de la capacidad de influenciar en *feed back* la conducta de ambos polos.

Además de los ejemplos dialogales que antes hemos descrito, se pueden incluir los métodos de búsqueda de información, donde el encuestador o el investigador social, en su trabajo de campo pregunta a los "tipos de públicos" apropiados -que son representados por individuos- sobre datos que servirán a la empresa para su información y toma de decisiones ulterior.

El *modo indirecto* puede ser ejemplificado de muchas formas; una de ellas es la que acabamos de referir y por la cual la empresa accede a la opinión de los públicos, o sea, a través de la *mediación* del equipo de investigación social. En esta posición, la empresa es "receptora" de información, que procede de su iniciativa de investigar.

Pero los ejemplos más evidentes del modo de comunicación *indirecta* son aquellos que nos ofrecen de continuo los medios de masas. La tecnología de comunicación es, en este sentido, una tecnología de *tele-comunicaciones*, de *tele-acción*. Éstas nunca son instantáneas, ni interpersonales, ni dialogales. Son diferidas en la acción-reacción; el cara a cara es el del individuo con el mensaje; la comunicación es unidireccional y reactiva. La empresa es emisora porque es quien toma la iniciativa. No hay, pues, interacción: el emisor activo sigue siéndolo en el proceso, mientras que el receptor permanece pasivo en la comunicación, y reactivo en sus efectos. (También las reacciones a los mensajes pueden ser inmediatas o diferidas, positivas o negativas).

Ahora bien, el modo de comunicación indirecta a veces se entiende mal, por ejemplo en el marketing directo y el correo postal o electrónico, que son utilizados como *media*. Estos no son modos personales ni realmente directos, y aunque se puedan considerar

a mitad de camino de unos y otros -porque tampoco son medios masivos indiscriminados como los *mass media*-, no pueden entenderse ni como personales ni como impersonales, sino *personalizados*. El mensaje es idéntico para todos: no son mensajes personales, pero tampoco son impersonales en la medida que se dirigen a un destinatario en concreto.

Así que, los modos indirectos de telecomunicación -entre los que podemos incluir el correo postal, porque siempre el emisor está lejos del lugar y del momento de la recepción del mensaje-, se clasificarían en tres categorías según la antigua ley proxémica:

- *masiva*, o comunicación de difusión (*mass media*)
- difusión *personalizada* -o aparentemente-, a veces aleatoria (marketing directo, e-marketing, por ejemplo)
- *selectiva* (*micro media*: y sus relaciones individualizadas).

El modo indirecto dominante en las empresas es el de la comunicación de difusión, que es un modo esencialmente cuantitativo. En el extremo contrario está el modo de comunicación selectivo, personalizado, pero que el mensaje que transporta es unilateral. Los modos *directo* e *indirecto*, que hemos caracterizado precedentemente, poseen al margen de sus diferencias, que hemos comentado, algunos caracteres comunes. Éstos, por ejemplo, pueden ser vehiculados por medio de *mensajes*, es decir, contenidos específicamente "de comunicación", y por medio de *actos*, cuyos resultados son los productos, la distribución, la venta, el servicio. Si los actos, los hechos y las acciones son *productores de realidad*, los mensajes y las informaciones son *productores de sentido*. Lo que tienen en común, por encima de sus diferencias, es que ambos modos contienen o transmiten *significados*. Y por esto mismo, lo que la empresa dice que hace y lo que realmente hace, pueden significar cosas diferentes, e incluso contradictorias.

Estas diferencias entre unos hechos y otros, unos mensajes y otros,

o unos mensajes y unos hechos, revelan, para el público los indicios de una conducta empresarial más o menos *ética*, y por esto, más o menos apreciable y confiable.

Así, si aquello que los mensajes transportan son *significados*, es decir, *signos* que remiten a otras cosas ausentes (y sólo valen por lo que significan: evocan, afirman o dan a entender), los actos en cambio, se justifican por sí mismos: ellos son su propio fin (la comunicación, por el contrario, no es un fin en sí misma).

Por tanto, los actos son hechos funcionales, energéticos, materiales, pero subyacentemente también significan otra cosa ausente, la cual es "revelada" a sus observadores por ellos y en ellos mismos. Tal vez el ejemplo más recurrente es el del empleado bancario sentado ante su cliente, y cuyo diálogo es interrumpido constantemente por llamadas telefónicas, que el empleado atiende en detrimento de la atención a su cliente que está ahí delante de él. En efecto, el servicio se interrumpe por esta actitud -incorrecta- del empleado. Y esta actitud, *para su cliente, significa*. Significa desatención, desinterés. Pero estos juicios no se quedan en el empleado, sino que son transferidos por el cliente al banco, a la empresa.

Lo que acabamos de exponer supone otra condición de los modos directo e indirecto de comunicación *para los clientes*: en ambos modos se combinan no sólo las *percepciones* relativas a la empresa, sino también las *experiencias* ligadas a ella. Los públicos *no clientes*, o los que no tienen relación con la empresa, constituyen otra tipología muy general, que sólo se rige por percepciones, impresiones o rumores, pero no por experiencias propias.

El **modo relacional**, del que no habíamos hablado y del que apenas se habla, requiere una atención que a menudo se le niega, a pesar de su importancia. Entre el flujo de las *combinaciones* comunicativas (directas e indirectas, instantáneas y diferidas, etc.) se va desarrollando un tejido de significaciones entre la empresa y sus clientes, empleados, accionistas, proveedores y con los líderes



## *Mensajes voluntarios e involuntarios*

Tal como acabamos de ver, los mensajes que se emiten inconsciente o involuntariamente, no son sólo los de la comunicación. El principal problema está en las relaciones entre lo que la empresa dice y da a entender, y lo que hace realmente. Por tanto, tal como he reconocido anteriormente, es hoy un reduccionismo pensar que sólo lo que se comunica conscientemente habla por la empresa. También habla por ella lo que se comunica inconscientemente, y sobre todo, lo que se hace. Este es un nuevo punto de vista que tendrá que asumir el responsable de la imagen de la empresa: el director de comunicación.

Lo primero que debe asumirse es que el público percibe los efectos, no las causas -ni se interesa por ellas. Por tanto, sólo los hechos tienen sentido, sean éstos reales o simbólicos. Y valdría la pena recordar a Baudrillard, el filósofo de las apariencias: "El simulacro no es verdadero ni falso; es real". Así que los mensajes simbólicos son reales, como la imagen pública que ellos mismos inducen y sustentan. Y para el público, los hechos, tal como él los interpreta, **son la realidad**. La imagen es la realidad (que cada individuo y una sociedad entera, se forjan): siempre es una realidad subjetivada, pero es la única.

Por otra parte, es un hecho obvio el que el movimiento, la acción constante que la empresa desarrolla, es en sí misma incontrolable en la totalidad de sus detalles, por más que se esfuerce -y debe hacerlo- en planificar sus acciones y controlar su realización. Siempre hay un margen para el azar, el error, lo aleatorio. Y debemos aceptarlo porque ésta es la esencia de la vida y de la imperfección humana a la escala de la empresa.

En el circuito de la comunicación hemos examinado cómo coexisten los mensajes voluntarios y los involuntarios. Tal dinámica es irreductible, pero hay que relativizarla, sobre todo, porque es necesario identificar

-empíricamente y también *a priori*- la magnitud o la importancia relativa de los posibles descuidos, fallos, etc.; indagaciones a las que todos los departamentos de la empresa deben contribuir. Por supuesto que los errores y riesgos de mayor importancia -sea reales o previsibles- exigirán una atención prioritaria. Este ejercicio evitará en gran medida contingencias negativas, problemas y situaciones de crisis, porque constituye un patrimonio en términos de *cultura de comunicación*.

Otro punto de vista es el de habituarse a un ejercicio de previsión sobre posibles *efectos secundarios* que puedan acompañar a ciertas decisiones y acciones. De hecho, el mismo empeño que se aplica en elaborar, planificar, realizar una acción y después controlar su desarrollo y consecuencias, debe ponerse a punto para evitar mensajes involuntarios, actos contradictorios, incongruencias y contrasentidos. El objetivo predominante es *emitir mensajes coherentes*, lo cual es fundamental en toda estrategia de comunicación

La *cultura organizacional*, la *ética* y la *gestión de la calidad*, son los principales instrumentos de la coherencia corporativa. Que se incluyen en -o la incluyen- la cultura comunicacional. (Para profundizar en estos temas, el lector puede acudir también al capítulo sobre "Herramientas estratégicas" de la acción y la comunicación<sup>(4)</sup>, donde he desarrollado 25 ideas básicas sobre estrategia corporativa, entre ellas, los "costos" y la "seguridad" de la acción).

## Dos grandes niveles de comunicación en conflicto

En términos de comunicación, toda empresa se comporta como un *emisor de mensajes*: su actividad receptora es ciertamente mucho

<sup>(4)</sup> COSTA, Joan, *La comunicación en acción*, Paidós, 1999, págs. 27 a 54

menos evidente a los ojos de una colectividad. La cantidad y la naturaleza de estos mensajes son ilimitadas y diversas, y constituyen un flujo constante de comunicaciones que configuran en conjunto lo que he llamado el *discurso global de la empresa*. Pero globalidad no implica necesariamente coherencia entre sus distintas partes y sus manifestaciones. El circuito de la comunicación que hemos examinado precedentemente, da cuenta de las contradicciones que tienen lugar en él.

Este flujo constante de mensajes tan diversos y numerosos que la empresa emite, incluye por ejemplo: los carteles y los anuncios publicitarios televisivos; el diseño de los productos y servicios; o el diseño de los puntos de venta de una red de distribución. Estos simples ejemplos implican tres categorías diferentes, y nos llevan a recodificar lo dicho más arriba sobre la emisión de mensajes voluntarios e involuntarios. Veámoslo ahora desde posiciones variables respecto de lo que debiera ser una cultura de comunicación:

- a) En el caso de los anuncios publicitarios, la empresa actúa claramente en tanto que *emisor proactivo*. Sabe que a través de estos mensajes mediáticos influye a un gran número de individuos y refuerza la acción de marketing, o atiende a otros objetivos comerciales.
- b) En el caso del diseño de un producto, *en cambio, la empresa se siente sobre todo fabricante. En el diseño de un servicio actúa como estratega administrador del negocio.*
- c) En el caso del diseño de los puntos de venta predomina el espíritu del *comerciante*. Pero en ninguno de estos casos la empresa tiene clara consciencia de que *en primer lugar*, está emitiendo mensajes, informaciones, comunicaciones, y por tanto, programando conductas.

La primera conclusión que extraemos de la comparación entre *a)*, *b)* y *c)*, es que la cultura de comunicación es una perfecta desconocida de muchas empresas. Pero al margen de esta constatación y siguiendo el mismo razonamiento, evocaremos el circuito de la comunicación para observar cómo las empresas emiten mensajes en dos niveles:

- Unos de estos mensajes son emitidos de manera visiblemente intencionada, consciente y organizada -es el nivel de correspondencia con *a)*. El ejemplo clásico es el de una campaña publicitaria, cuyos objetivos, su *target*, sus ejes y sus soportes han sido perfectamente definidos a priori, a partir de un *brief* de marketing que se sustenta en estudios previos de mercado y se elabora sobre un plan meticuloso de medios y una serie de pretests y postests;
- Otros tipos de mensajes son emitidos de manera inconsciente, o sea, que no son concebidos como tales desde una actitud proactiva de comunicación -y son los que mayoritariamente se detectan en los apartados *b)* y *c)*. Con frecuencia se ignora que las formas de los productos o de los embalajes *hablan* por sí mismas; que los servicios son intrínsecamente *actos de comunicación* entre clientes y empleados; que el aspecto físico de los puntos de venta emite constantemente *mensajes*, en tanto que ellos son al mismo tiempo “escaparates”, “contenedores” de productos y “espacios” de servicios y de relaciones interpersonales (por tanto, relaciones funcionales y emocionales).

Todas estas categorías de elementos vehiculan ciertos mensajes e informaciones sobre la empresa, la marca, el producto, el servicio. Y todos ellos contribuyen a definir la *imagen corporativa* en el público.

El problema de estos mensajes inconscientes o involuntarios, que



se acumulan más fácilmente en el segundo nivel, es que son una fuente de contradicciones entre ellos mismos y con los del primer nivel. Y otro problema que se añade al anterior es que este segundo nivel se está desarrollando y ampliando rápidamente -mientras no ocurre lo mismo en el primero, tal como hemos visto en el capítulo "Ecología de la comunicación y nuevas tendencias". ¿Cuáles son las causas de esta problemática?

- En el primer nivel es indiscutible que existe una larga tradición publicitaria, que se inició a principios del siglo XX y ha aumentado sin cesar con la explosión mediática y con unas técnicas cada vez más sofisticadas. En este nivel se ha acumulado, pues, una alta especialización, y se ha desarrollado una diversidad de disciplinas periféricas que colaboran cada una desde su especialidad alrededor de la actividad publicitaria;
- Por el contrario, en el segundo nivel, y por el hecho de que éste ha surgido más recientemente y en un contexto más avanzado y complejo, es bien notorio que apenas ha fructificado la semilla de una cultura empresarial de comunicación. La desigualdad de tradición y dominio profesional que existe entre ambos niveles; la aparición relativamente reciente de nuevas necesidades de comunicación con los cambios generalizados en el entorno, la globalización y la llegada de las nuevas tecnologías, explican sumariamente el porqué de las evidentes desviaciones entre ambos niveles de comunicación.

El primer nivel, poseído por la publicidad convencional, se acogió encantado a la designación *below the line* para confinar en ésta, como en un cajón de sastre, todo cuanto se agrupa en el segundo nivel. Sin embargo, esta postura que defendía una hegemonía profesional histórica, hoy se está quedando sin argumentos, porque

todo aquello que en principio emergía “por debajo” del aparato publicitario, hoy ya se está situando “por encima” de él. Tanto las estrategias de comunicación como las inversiones, que ambas inevitablemente se diversifican.

Por consiguiente, este segundo nivel comunicacional, más crítico porque está más atomizado y menos coordinado, no es autónomo de la actividad comunicacional global de la empresa, sino que atraviesa el primer nivel y entra en colisión con él -que a su vez también genera sus incongruencias internas.

Pero la auténtica base del problema de las contradicciones y mensajes involuntarios sigue aún sin ser modificada. A la hegemonía de los presupuestos históricos destinados a la publicidad y a su potente difusión masiva, las empresas dedican por contra, la menor atención hacia el segundo nivel. Apenas se tienen en cuenta los diversos elementos comunicacionales de este nivel “secundario”, porque no tienen tradición, no se consideran como media, no manejan presupuestos cuantiosos ni hacen tanto ruido. Esta puesta en segundo término de unos elementos que, sin embargo, se justifican por ellos mismos porque *no son sustituibles* por los anuncios publicitarios, contribuye -como la pescadilla que se muerde la cola- al retraso con que se los considera en su verdadera importancia y eficacia como elementos de la estrategia comunicacional global. El día en que el interés, la atención y los medios que se dedican al primer nivel, las empresas los apliquen por igual al segundo, entonces, las incoherencias, las contradicciones, y la dispersión que generan los mensajes involuntarios, se verán notablemente reducidas, y las comunicaciones serán más equilibradas y colaboradoras entre sí, más rentables y eficientes.

## Las tres dimensiones activas de la comunicación integral

Todo cuanto hemos avanzado tiene su aplicación práctica en la planificación de las comunicaciones, es decir, en el diseño de la *estrategia de comunicación* de la empresa, a la que nos referiremos en la última parte. Pero antes de concluir esta revisión de los elementos prácticos más determinantes para la nueva "cultura de la comunicación", trataremos dos aspectos importantes: las *dimensiones de la comunicación* en las que se proyecta la estrategia y las acciones integradas, y finalmente, los *lenguajes de la comunicación*.

Las empresas son organismos socioeconómicos de alta complejidad. Están inmersas en un universos de cambios constantes, en profundidad y en extensión: los mercados, la economía, las instituciones, la tecnología, la sociedad, el mundo global. Todo cambio afecta a la empresa y es afectado por ella.

Pero en nuestra civilización de la simultaneidad y la interacción a distancia, ya no basta con actuar y hacerlo bien. Las empresas están condenadas al cambio perpetuo y, por esto mismo, a saberse adaptar y relacionarse con su entorno global, cada vez más diversificado.

La integración de las comunicaciones debe plantearse a partir de la *especificidad* de éstas y ya no tomando como referencia cuestiones ajenas a su naturaleza y funciones. Con demasiada frecuencia se repite, incluso entre profesionales y enseñantes, que la comunicación empresarial se establece en dos grandes ámbitos, *interno* y *externo*, y son éstos los que marcan la lógica de la estrategia. Este criterio dual nunca ha sido ni correcto ni útil. El pensamiento dialéctico con frecuencia conduce a reduccionismos como éste -y que habría que añadir a los que hemos señalado en la tercera parte-, el cual considera el flujo comunicacional desde la oposición simplista de un "dentro" y un "fuera". Se concibe que ambos

son espacios delimitados por una frontera (imaginaria) que procede de la percepción/apropiación del espacio, ya que el hombre sólo conquista el espacio dividiéndolo en pedazos, y estableciendo así su parcela de seguridad (su "punto aquí") por relación al entorno (la "otra parte", con la que a menudo se entra en conflicto). La psicología del espacio ha estudiado con precisión este fenómeno que es propio del ser social. Digamos finalmente que esta idea del dentro por relación con el fuera, corresponde a una visión estática de la realidad de la empresa, lo cual es una idea en sí misma, falsa.

Por tanto, no es una topología del espacio (interior-exterior), que nada tiene que ver con la comunicación empresarial, la que define sus objetivos, sus lenguajes y sus tipologías de públicos destinatarios. Lo determinante es la *estrategia* de comunicación, porque ella emana de hecho, de cada una de las tres dimensiones que vamos a examinar en este capítulo: la dimensión *institucional*, la dimensión *organizacional* y la dimensión *mercadológica* (que precedentemente he definido como "tres polos"). Así, que dejaremos de privilegiar supuestos escenarios estáticos interno y externo, para atender a cómo suceden en realidad las relaciones de la empresa y sus públicos.

¿Cómo identificar las tres dimensiones de la comunicación integral? Tomemos los cuatro apartados del modelo propuesto por el psicólogo americano Harold Lasswell, modelo que después ampliaré con tres nuevos apartados:

### **1. Quién comunica (en cada caso)**

Las principales fuentes *estratégicas* emisoras-receptoras de mensajes e informaciones son: Directorio, Recursos Humanos y Marketing (por ejemplo, el Gabinete de Prensa estaría dentro de Directorio, los Programas de calidad dentro de Recursos Humanos, y Publicidad dentro de Marketing).

Las demás fuentes posibles, como Administración, Compras, etc., no son estratégicas comunicacionalmente. Por tanto, el primer indicador debe ser establecido con precisión, ya que "quien comunica" -aunque lo haga siempre bajo el paraguas de la empresa- implica unos ciertos objetivos y modos de comunicar.

## **2. *Qué comunica***

Los *contenidos* de las comunicaciones enlazan "quién con qué" y marcan así las combinaciones entre los parámetros 1 y 2. Lo que la empresa comunica en cada caso obedece a unos objetivos concretos, pero implica el equilibrio de intereses entre las *motivaciones* de cada tipología de públicos y los *objetivos* concretos de la fuente emisora. Es evidente que los intereses de los accionistas no son los de los consumidores, ni los de las instituciones son los de los empleados.

## **3. *Con quién (públicos)***

La variedad de destinatarios afectados por dichas fuentes es notoria, y se puede utilizar un listado de públicos tomando como modelo el "mapa tipológico de públicos y microsegmentación" que he presentado anteriormente. Así como *quién* comunica es quien marca el sentido de lo *que* se comunica, el otro *quién* (el público receptor) es quien determina los códigos, los lenguajes, las imágenes y la capacidad motivable de sus expectativas. Los contenidos de las comunicaciones corresponden a los rasgos psicosociológicos que definen a cada público objetivo.

## **4. *Por qué medios***

Como estamos viendo, cada cuestión sucesiva deriva de su precedente y de las combinaciones entre éstas. Por consiguiente, cada proyecto de comunicación adoptará los medios y soportes más adecuados para vehicular los

mensajes a sus destinatarios específicos, dependiendo de la fuente y sus objetivos, pero simétricamente, dependiendo de quiénes sean sus receptores, de su cultura de base y de sus expectativas. Recordemos lo que hemos escrito en el capítulo sobre *los modos de comunicar*.

La estrategia de comunicación combina básicamente estos cuatro parámetros: *quién comunica, qué, a quiénes y por qué medios*. Obsérvese que este razonamiento no es especialmente cuantitativo en principio, ya que la *cantidad* de públicos a alcanzar, de impactos o el volumen de la inversión financiera, no están previstos en el modelo de Lasswell. Así, constataremos que las cuatro preguntas anteriores y sus combinaciones, se inscriben indistintamente en las tres dimensiones citadas al principio: la dimensión *Institucional*, la dimensión *Organizacional* y la dimensión *Mercadológica*.

Una prueba de la especificidad de este método consiste en que cada "dimensión" comunicacional determina las combinaciones entre las cuatro preguntas de Lasswell. Y ninguna de las combinaciones posibles dentro de cada dimensión de comunicación, puede ser tratada como las demás combinaciones ni en las otras dimensiones. Las estrategias, los públicos, los mensajes y los medios que corresponden a cada combinación y a cada ámbito, no son intercambiables. He aquí la lógica pertinente para diseñar las estrategias de comunicación, que invalida operacionalmente la dualidad de los viejos conceptos "dentro" y "fuera".

Pero el modelo de Lasswell nos resulta incompleto para diseñar estrategias de comunicación. La razón es sencilla. Su modelo fue concebido hacia 1915 para analizar los discursos de los políticos, cuyo número aumentaba con los medios de difusión de masas. En aquella época, los *análisis de prensa* exigían una metodología (la escuela de periodistas fue uno de los promotores del "análisis de contenido") en la perspectiva de los sondeos de opinión y sobre

los temas de propaganda en el curso de la primera guerra mundial. En tanto que una variante del análisis clásico de contenido, el modelo de Lasswell es específicamente un método *a posteriori*, es decir, que se aplica sobre un hecho comunicativo ya realizado, para analizarlo a partir de sus cuatro preguntas. Pero el giro que he dado a este método invierte su condición "analítica" para otorgarle una propiedad "estratégica", *apriorística* y cuantitativa.

Lo que hice para esta conversión de dicho modelo fue simplemente incluir tres preguntas: la primera es **Con qué objetivos**, la segunda, **Con qué inversión**, y la tercera, **Con qué resultados**. Estas preguntas se intercalan entre la tercera y la cuarta de Lasswell.

Así: *quién comunica, qué y con quién*, obliga a definir y detallar *con qué objetivos* (qué se pretende conseguir en concreto), *con qué inversión* (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y *con qué resultados*. Sólo así es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también *a posteriori* como modelo para verificar los *efectos* y *medir los resultados* punto por punto y acción por acción.

El análisis de los resultados permitirá cuestionar, o no, todos los elementos que se incluyen en cada una de las 7 preguntas, exhaustivamente.

### ***La conjunción de dos métodos***

Por supuesto que el modelo tridimensional que presento junto con las 7 preguntas para la estrategia, no son estáticos. El objeto del modelo tridimensional (los tres polos de la comunicación) no es *solamente* el de un análisis meticuloso de todos los componentes que intervienen en cada "dimensión" comunicacional ni tampoco se limita a una matriz combinatoria de dichos componentes (lo cual ya constituye por sí mismo un instrumento estratégico notable). Lo que este método caracteriza a la perfección es su función

temas de propaganda en el curso de la primera guerra mundial. tanto que una variante del análisis clásico de contenido, el delo de Lasswell es específicamente un método *a posteriori*, es ir, que se aplica sobre un hecho comunicativo ya realizado, a analizarlo a partir de sus cuatro preguntas. Pero el giro que dado a este método invierte su condición "analítica" para otorgarle una propiedad "estratégica", *apriorística* y cuantitativa.

que hice para esta conversión de dicho modelo fue simplemente incluir tres preguntas: la primera es **Con qué objetivos**, la segunda, **Con qué inversión**, y la tercera, **Con qué resultados**. Estas preguntas se intercalan entre la tercera y la cuarta de Lasswell.

Así: *quién comunica, qué y con quién*, obliga a definir y detallar *en qué objetivos* (qué se pretende conseguir en concreto), *con qué inversión* (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y *en qué resultados*. Sólo así es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también *a posteriori* como modelo para verificar los *efectos* y *medir los resultados* punto por punto y acción por acción.

El análisis de los resultados permitirá cuestionar, o no, todos los elementos que se incluyen en cada una de las 7 preguntas, exhaustivamente.

### *La conjunción de dos métodos*

Por supuesto que el modelo tridimensional que presento junto con las 7 preguntas para la estrategia, no son estáticos. El objeto del modelo tridimensional (los tres polos de la comunicación) no es *solamente* el de un análisis meticuloso de todos los componentes que intervienen en cada "dimensión" comunicacional ni tampoco se limita a una matriz combinatoria de dichos componentes (lo cual ya constituye por sí mismo un instrumento estratégico notable). Lo que este método caracteriza a la perfección es su función



estructural y estructurante de las comunicaciones en subconjuntos y conjuntos formando un todo integrado: lo que he llamado la "gestión unitaria de la acción, los hechos, las realizaciones y performances de la empresa".<sup>(5)</sup>

El método tridimensional que aquí presento supera en mucho la lógica de los clásicos planes de medios, ya que éstos no pueden cubrir la relación esencial, que es la integración, la globalidad de las comunicaciones, las relaciones y las interacciones, que privilegian a los públicos estratégicos y sus motivaciones, más allá del campo puramente mediático.

La riqueza dinámica de este método lo convierte en un modelo completo y completamente flexible para la planificación estratégica en acciones globales y locales. Estos dos extremos de la operativa abarcan en su interior un amplísimo campo de decisiones con una notable finura de detalle. Por tanto, las tres ideas principales que hemos desarrollado más arriba: 1), la noción de "capas sociales" o microsegmentación de públicos; 2), la "red mallada" que incluye estos públicos estratégicos y los diversos actores implicados en la vida de la empresa; 3), las tres dimensiones de la comunicación; todos ellos admiten por igual el diseño de estrategias *globales* (conjunto o conjunto de públicos) y las estrategias *locales* (público por público).

Por otra parte, las *7 preguntas para el diseño de los planes estratégicos*, no sólo complementan el método de las tres dimensiones, sino que nos introducen en el aspecto más claramente *vectorial* de la comunicación.

Recíprocamente, en la misma medida que el método tridimensional sitúa sistemáticamente la pregunta 1: "Quién comunica", ya nos introduce a las *7 preguntas* que todo plan estratégico de comunicación debe tener en cuenta.

La conjunción de ambos métodos es, pues, lógica y clara, de modo

<sup>(5)</sup> *La comunicación en acción, op.cit.*

que constituyen una sola y única metodología. Es esa una base fuerte e indispensable de la cultura de comunicación que se debe inyectar en la empresa, incluso con independencia del tamaño que ésta tenga, tal como veremos al final del libro.

Uno de los factores principales para fomentar esa cultura es el de habituar a los diferentes actores a gestionar la comunicación tal como se gestionan otras herramientas de la estrategia corporativa. Este hábito consiste en razonar lógicamente y críticamente las actividades comunicacionales, que han de ser desde ahora sistemáticamente planificadas, perfectamente definidas y cuantificadas. Es lo que trataremos a continuación.

### *Comunicación por objetivos*

Cuando se implantó en las empresas la idea de Peter Drucker de "dirección por objetivos", la doctrina fue muy pronto entendida y adoptada, gracias a la lógica de su razonamiento. Pero esta misma idea no se aplica en general a las comunicaciones, porque cada departamento tiene su propia "conciencia modular", sus ideas y sus costumbres, y éstas no siempre muestran un alto grado de exigencia o de rigor en todos sus aspectos. La cultura de comunicación es, en este sentido, un nuevo flujo de energía y de ideas. La cultura de comunicación supone que en la empresa se deberá compartir la idea de que cada acción comunicativa habrá de ser considerada por la fuente correspondiente (dirección, departamento, etc.) en sus 7 preguntas comentadas más arriba, y dentro de su "dimensión" propia. En la práctica de comunicación por objetivos, cada fuente emisora elaborará un pliego de condiciones en el cual incluirá el detalle de los objetivos que quiere alcanzar en cada público, así como las demás cuestiones relativas a dichos objetivos, a las que deberá responder.

Adoptar la disciplina de "comunicación por objetivos" tiene varias

ventajas:

promueve el hábito de razonar cada acto previsto de comunicación, lo que implica un esfuerzo de precisión y una clarificación de los detalles básicos, que reduce la emisión de mensajes involuntarios

acaba con los vicios, precipitaciones y espontaneismos corrientes en muchos departamentos, de *echar mano del presupuesto disponible*, o de encargar con urgencia un proyecto sin haber hecho siquiera el esfuerzo de redactar un *brief*, siguiendo lo que hacen habitualmente los responsables de marketing

los dos epígrafes precedentes, por el hecho de obligar a un razonamiento y un cálculo, implican una mayor racionalidad y un sentido estratégico que redundan en el compromiso (objetivos, tiempo) y en la inversión (financiera, personal, temporal, etc.)

la idea de *calidad total* es así inyectada al terreno de las comunicaciones (generalmente reducida a los aspectos formales y materiales de los mensajes) en lo que respecta a sus contenidos, sus códigos, sus lenguajes y el estilo corporativo

asimismo, el ejercicio de comunicar por objetivos crea la consciencia de la *continuidad* (de las comunicaciones), contra la rutina de las acciones puntuales y efímeras, y así se establece una mayor coherencia entre ellas y, con ello, un mayor refuerzo recíproco hacia la imagen global.

La cultura de comunicación debe actualizarse con la puesta al día de lo que podemos llamar los *lenguajes*, sus códigos y sus soportes mediáticos. A tales cuestiones dedicamos este último capítulo.

## Los lenguajes de la comunicación

Nos quedó por cerrar una parte importante de los elementos que constituyen la cultura de comunicación, y que hemos abierto en el capítulo anterior sobre las dimensiones de la comunicación integral.

A la tercera pregunta que hemos formulado allí: "Qué comunica", ahora debemos incluir otra cuestión importante en el terreno práctico, y que está implícita en la anterior: **Cómo** lo comunica.

Todo acto de comunicación implica un *qué* y un *cómo*. Es la superposición de dos mensajes: el mensaje *semántico*: "qué" se comunica en sentido estricto, o el contenido informacional explícito; y el mensaje *estético* o formal, es decir, "cómo" aquel contenido es comunicado: carisma, connotaciones, emoción, sobriedad, sensualidad, etc. (ver tabla "Los caracteres generales de la comunicación" en el capítulo sobre los modos de comunicar).

El equilibrio, las interacciones y las colaboraciones entre el *contenido semántico* y su *estetización*, o la *forma estética* y su *semantización*, varían en gran medida según el peso de cada uno de estos caracteres configurando el mensaje. Este peso relativo del contenido semántico o "lo que dice" y la forma estética o "cómo" lo dice, es una medida fácilmente perceptible de un modo general, en los mensajes visuales y audiovisuales; su indicador más inmediato es la cantidad de *texto* (escrito o hablado) por relación a la superficie, o el tiempo, ocupados por la *imagen*.

Estas dos medidas universales del lenguaje de comunicación (el qué y el cómo, o el mensaje semántico y el mensaje estético superpuestos) están presentes en toda acción comunicativa, y por tanto, sólo son separables analíticamente. No podemos hablar, pues, de un mensaje semántico, o estético, en estado puro, ya que siempre hay algún elemento estético en el primero, y recíprocamente, algún elemento semántico en el segundo.

Las estrategias comunicacionales del discurso puramente lingüís-

tico (oral o escrito) siempre se acompañan de ciertas formas de persuasión que se encuentran en los recursos de la retórica, y se utilizan para hacer el discurso atractivo y convincente. Si el mensaje lingüístico se presenta visualmente, entonces se le añade al "ornamento" retórico del texto, la puesta en página tipográfica, con sus contrastes de caracteres y tamaños, sus énfasis (negritas, cursivas, etc.) y el dinamismo de las tipografías llamadas "exuberantes" por su variedad bien combinada. Así, sin necesidad de imágenes ni colores, un mensaje textual, esencialmente semántico, siempre contiene unas gotas de agradabilidad o de expresividad, sea auditiva o visual.

El caso inverso ilustra el mismo principio. Cualquier mensaje gráfico o icónico en el que predomina claramente la imagen, sea un cartel o un spot televisivo, nunca es un mensaje puramente icónico, por más que transporte una gran carga estética. Siempre hay un texto, por breve y pequeño que sea.

El nombre de la marca, el slogan, la dirección de Internet. Nunca en la comunicación funcional hay imágenes puras, sino que se "semantizan" (adquieren sentido comunicativo), además del sentido, el significado o la expresividad que es articulado en el interior de la propia imagen. Así hablamos de "retórica de la imagen". Por consiguiente, lo que llamamos el *lenguaje de la comunicación* es una especie de gramática que reúne los elementos de lenguaje con los que se construyen las palabras, las frases, las oraciones y los textos, desde la Biblia de Gutenberg hasta la poesía, la literatura científica y la ciencia ficción, la noticia periodística, las recetas de cocina o las novelas pornográficas. La idea de una "gramática" de la comunicación implica la idea de *código*.

### *Los códigos del lenguaje escrito*

El concepto de "lenguaje" proviene de una convención que fue

adoptada por varios individuos para designar objetos o conceptos. En el origen consistía en nombrar, dar nombre o asignar un sonido oral para referirse a las cosas presentes y ausentes. Por primera vez, el poder de la palabra se hizo evidente, pues los individuos podían referirse a cosas ausentes, e incluso a experiencias, ideas y emociones, sin necesidad de que éstas estén aquí presentes. Se pudieron así transmitir experiencias y habilidades de unos a otros. La transcripción de los sonidos verbales en signos gráficos, sí que constituye en rigor un "código". La representación gráfica del habla en signos convencionales es por sí misma un "lenguaje", tiene todas las características del lenguaje por excelencia -que es el habla-: un repertorio de signos (las letras del alfabeto) y unas normas para combinarlos (la gramática) y poder producir indefinidamente textos y escritos siempre diferentes. Dichos signos se asimilan a sonidos, sus combinaciones en forma de palabras se asimilan a cosas, y las frases y los textos se asimilan a experiencias y conocimientos.

Las imágenes icónicas constituyen otro modo específico de "lenguaje". Pero la representación visual no es un procedimiento de transcodificación como la representación alfabética lo es de los sonidos hablados. Las imágenes remiten directamente a las cosas visibles en la realidad, y esta relación que podemos llamar de causa-efecto (el paisaje es la causa de la fotografía de este paisaje) suprime cualquier código de sustitución.

En las imágenes no hay códigos combinatorios de signos, porque no hay "signos substitutivos" que combinar -como en el lenguaje escrito. Lo que hay son formas analógicas que "representan" las cosas reales, y se hacen reconocer directamente. Percibir imágenes es *reconocer formas*. Leer un texto es *descifrar signos*.

El texto, escrito o hablado es discursivo y por tanto, se desarrolla en el tiempo -como la imagen filmica o videográfica y la música. La imagen visual es instantáneamente percibida y se desarrolla en las dos dimensiones del espacio gráfico. Son dos lenguajes esen-

cialmente diferentes, el primero descriptivo, explicativo, argumentativo, racional; el segundo mostrativo, carismático, emocional.

### *Los códigos del discurso visual*

Combinando el texto y la imagen, el diseñador gráfico produce mensajes bimedia. Los ejemplos más próximos a nuestro interés aquí serían los de la comunicación de marketing: los embalajes de los productos y sus correspondientes elementos publicitarios, los carteles, los folletos, los anuncios, los spots de televisión. Estos son los ejemplos más frecuentes, pero no son los únicos. En el diseño de identidad corporativa, o del material impreso y editorial de un servicio de salud, o de un banco, o en el diseño de una red de puntos de venta, reaparece la idea de código. Pero si el concepto original de código (normativo) que hemos considerado antes proviene de la lingüística, ahora, la acepción del mismo término, remite a *códigos culturales*, de una cultura de la funcionalidad simbólica ligada al consumo.

Estos códigos culturales, de la cotidianidad -y en cierta medida, "sectoriales", como veremos- están ligados a convenciones estereotipadas de significación del mundo de los productos, de sus "ámbitos genéricos" en la relación con los individuos que son sus compradores y consumidores, y más concretamente en la delimitación de "ámbitos de negocio distintivos". Por ejemplo, observemos los códigos formales, cromáticos, verbales, tipográficos, etc., de las grandes marcas de lujo: mensaje semántico reducido casi exclusivamente a la marca; predominio de los colores del prestigio; mensaje estético exclusivo, sofisticación, etc. O los que son propios de los alimentos y cuidados del bebé: mensaje icónico predominante; colores pastel, rosados y azules sobre blanco; escenas de ternura; primeros planos del bebé, etc. O los códigos propios del automovilismo, de la acción; de los productos deportivos;

del mundo de los vinos, etc. Un paquete de tabaco mentolado tiene que identificarse por el color verde como signo de frescor vegetal. Lo contrario de una caja de cigarros puros. He aquí dos códigos diferentes para productos semejantes.

Es por esta idea de códigos *de reconocimiento* que dichos productos devienen genéricos... si no fuera porque el *sistema de identidad* propio de cada marca distingue un producto de otro aún cuando todos ellos, en tanto que competidores participan de los mismos códigos culturales.

Observemos de nuevo que estamos tratando de *lenguajes* de comunicación, y lo hacemos en términos específicos. Pues tanto el mensaje semántico como el mensaje estético y el código cultural en el que éstos se inscriban, son en efecto, elementos de lenguaje. Pero no son el mensaje último. Este mensaje particular se alimenta de otros recursos: la marca identitaria, los argumentos, la retórica visual y la "historia" (narración) que nos cuenta el spot televisivo. He aquí *lo que hacemos con* los elementos del lenguaje de comunicación.

En conclusión distinguimos dos niveles de lenguaje comunicativo:

- el nivel semántico/estético
- el de los códigos culturales genéricos.

Del primero, hemos tratado del mensaje bimedia, que es la combinación, en grados relativos, de la imagen y el texto. Del segundo, hemos puesto ejemplos que nos son bien familiares.

Los códigos culturales genéricos, en los que se ubica la comunicación de los productos y servicios, son muy férreos y no se pueden intercambiar: no se puede utilizar una botella de champán para envasar una leche infantil; ni el lenguaje hierático de las grandes marcas de lujo para vender productos de la artesanía popular o juguetes... y así sucesivamente.

El posicionamiento de marketing se adapta a los códigos de la



cultura del consumo... aunque hay excepciones de transgresión de códigos, muy creativos y que, por esta misma transgresión han conseguido su posicionamiento en el mercado: es el caso del chocolate amargo lanzado en Francia por Valrhona -y seguido después por todos los *chocolatiers*-, que tomó abiertamente los códigos, los conceptos y el lenguaje de los *connaisseurs* del mundo mítico de los vinos y de su ritual.

Sin embargo, de los elementos del lenguaje comunicacional que hemos considerado aquí, ninguno de ellos es específico y distintivo. Siempre hay una semántica y una estética a partes desiguales; siempre hay unos códigos culturales genéricos, muy arraigados, que preceden a los nuevos productos y servicios. Del mismo modo, el alfabeto y la escritura es anterior al escrito, y la realidad visible precede a sus imágenes. El equivalente de los códigos genéricos en la comunicación de los productos, pueden ser los "géneros" literarios.

### *El medio no es el mensaje*

En último lugar, la idea de lenguaje comunicacional está estrechamente vinculada, en el *cómo*, a las técnicas de producción y difusión de los mensajes. En este punto reencontramos lo que ya hemos evocado en el capítulo sobre "modos de comunicar"; modos que definen el *cómo*, pero que tampoco constituyen el mensaje ya que son comunes a todos ellos (técnicas gráficas, cine, televisión, radio, Internet; mensajes instantáneos, diferidos; masivos, selectivos, etc.).

La clara distinción entre los elementos de lenguaje (semántico-estético, imagen-texto, color-sonido-movimiento, códigos culturales o sectoriales) y su medio material de producción y de difusión, revela la diferencia esencial entre el mensaje y su medio, aunque éste lo condiciona para adaptarlo a él (la radio ignora la

imagen y el texto tipográfico, por ejemplo; así como el impreso ignora el sonido y el movimiento), al mismo tiempo que ambos configuran y difunden los mensajes.

Las nuevas tecnologías son las que amplían las formas expresivas de la comunicación, empezando por la aparición en 1839 de la primera imagen técnica: la fotografía de Niepce y Daguerre, pasando por la holografía de Denis Gabor y llegando al fotoshop. O pasando de la trama tipográfica a la digitalización.

La evolución de la difusión a gran escala fue la explosión de los *mass media* audiovisuales, que había empezado con la gráfica, el cine y la radio, y culminaría con la televisión. Por otro lado, la democratización de las tecnologías ha dado lugar a los *self media* (*do it yourself*) con la fotografía familiar y turística, el cine doméstico, el magnetófono, el video portátil, el correo electrónico, el teléfono celular, el fax y el ordenador personal. Son medios de autoproducción y autodistribución, que aunque de manera irrelevante por ahora, de un modo u otro penetran en el ámbito de la empresa, y viceversa.

### *Mass media, micro media, multimedia, inter media*

Oponiéndose a los *mass media*, para complementarse, hay que considerar los *micro media* personalizados o selectivos. El recetario que se incluye en el embalaje de un producto alimenticio o el manual de instrucciones de uso de un aparato técnico complejo, o la tarjeta de invitación para asistir a un acto público o privado organizado por la empresa, o incluso la señalización de un aeropuerto, son *micro medias*, porque se perciben y se utilizan muy individualmente, cada uno en su esfera personal y en el momento que uno quiere. Es decir que no hay un efecto masivo simultáneo de difusión, como el de los *mass media*, sino un uso individual que los define como *micro media* dentro de un campo de libertad

particular de uso (no de consumo).

Las interfecundaciones tecnológicas -cuyo modelo emblemático sería el cine sonoro, mezcla de fotografía, movimiento escénico y sonido- han dado lugar a un fenómeno sofisticado que podemos llamar *inter media*, de los que ahora trataremos, que son lenguajes diversos interconectados. De hecho, *inter media* es una *interacción expresiva* lo que se logra con ellos, y no una adición de medios como en los mensajes audiovisuales o multimediáticos que los integran en una misma tecnología. El término "multimedia" es un término exclusivamente aditivo, o combinatorio, y técnico.

Ya en 1983 habíamos publicado una monografía sobre *inter media*, *mixed media* y *arte inter media* <sup>(6)</sup>. De hecho, reconocíamos que estábamos en una era multimediática, en la que coexisten la imprenta, la fotografía, el cine, la radio, la televisión, etc., y esta coexistencia facilita la combinatoria entre ellas dentro de un mismo medio. Así, René Berger diferenciaba la televisión de la siguiente manera por un método de escalas: "1, Megatelevisión, los satélites; 2, Macrotelevisión, que cubre el territorio nacional (ABC, CB5, TF1, etc.); 3, Mesotelevisión: televisión comunitaria; 4, Microtelevisión: video".

Para Abraham Moles, *la creatividad inter media es el uso consciente del poder dialéctico de la complementariedad entre dos o más canales de los sentidos*, esto es, auditivo y visual, visual y táctil, visual y olfativo, etc.... Como queda bien explicitado, esta visión molesiana tiene un sentido radicalmente diferente de la idea de "multi media", que es una concepción técnica sofisticada de combinación de medios audiovisuales integrados. La riqueza del concepto *inter media* según Moles, proviene de su posición humanística y del mundo del arte, y se dirige hacia la sensorialidad global del ser en una experiencia holística. Aquí hay en realidad el ger-

<sup>(6)</sup> *Documentos Internacionales de Comunicación*, con la colaboración de René Berger, Gillo Dorfles, Jorge Glusberg, Abraham Moles y Udo Kultermann (Barcelona, 1983)

men de un nuevo lenguaje, que reencontraremos en la última parte para aplicarlo a la comunicación de la identidad corporativa. De hecho, mi concepto de identidad corporativa es una expresión intermedia. Es una combinatoria organizada por cinco medios de apelación diferentes que corresponden a los canales de la senso-

---

## Elementos del lenguaje comunicacional

---

### ***Los modos de comunicar***

- directo / indirecto
- tiempo real / diferido
- masiva / personalizada / selectiva / interpersonal relacional

### ***Las 3 dimensiones de la comunicación***

- Institucional
- Organizacional
- Mercadológica

### ***Las 7 cuestiones fundamentales***

- Quién comunica
- Qué
- a Quién
- por Qué medios

### ***Los lenguajes de la comunicación***

- semántico / estético
- códigos gramaticales y retórica visual
- códigos culturales genéricos
- medios y soportes
- intermedia
- tecnología interactiva

---

*Estos grupos de elementos de lenguaje constituyen una parte esencial de la cultura y de la estrategia de comunicación corporativa (tal como, en un ámbito más delimitado, el alfabeto, los códigos lingüísticos y las reglas gramaticales, lo son para la comunicación escrita).*

*Estos elementos son estructurales y estructurantes de los mensajes, y están de algún modo presentes en toda acción y todo plan estratégico de comunicación. Pero ellos no son el "mensaje", pero están de algún modo presentes en ellos.*

rialidad humana: oído/habla, visión/tacto, percepción espacial y experiencial -a los que se implica también el olfato y el gusto en ciertos productos. Este nuevo lenguaje inter media para la comunicación de la identidad, configura una manera total, multisensorial y particularmente pregnante. Que es al propio tiempo el gran nuevo vector de la construcción de la imagen corporativa.

### *De la inter media a la interactividad*

Estas son nuevas concepciones/mediaciones/percepciones integradas, que junto con las nuevas tecnologías, conllevan un fenómeno tecnocultural inédito, una ruptura con la comunicación tradicional unidireccional y basada en la difusión masiva: es la irrupción de la *interactividad*.

Ésta, que empezó en el campo de los *servicios* invadiendo la distribución presencial tradicional, con los automatismos de la "robótica" (dispensadores de bebidas, de tabaco, de tickets de estacionamiento, de billetes de tren y de avión, de billetes de banco, de cajeros automáticos y tarjetas con chips para autoservicio), se ha extendido al mundo de la *comunicación* con la "telemática": videoconferencias, Internet.

La comunicación interactiva sitúa de una vez al individuo espectador, comprador, consumidor, en posición *proactiva*, por contraste con la actitud reactiva a la que la publicidad y los mass media unidireccionales le tenían confinado.

Esta capacidad del individuo para tomar la iniciativa -no sólo a la hora de comprar, sino a la hora de elegir la información a partir de la cual tomará sus decisiones -obliga a las empresas a comprender esta nueva circunstancia y adaptarse a ella cambiando su comprensión de la intercomunicación.

Sabíamos más o menos cómo se comporta el consumidor reactivo; sabíamos cómo funcionan los medios unidireccionales y la publi-

cidad tradicional. Pero, de momento, todavía ignoramos lo principal en Internet. El *e-bussines*, *e-commerce*, *e-marketing* y *e-branding* hoy por hoy están en inferioridad ante la irrupción de este nueva media virtual que subvierte los modos tradicionales de comunicación, y cambia la conducta habitual del consumidor en una conducta interactiva: la del cibernauta.

### *e-Communication y ciberconsumidores*

La gran pregunta que se formulan hoy los responsables de marketing y de publicidad es esta: "¿Cómo convertir al internauta en consumidor?" En efecto hay un número extraordinariamente grande de internautas -400 millones en el mundo- y el sueño del comercio electrónico es transformarlos en compradores, usuarios, consumidores. Pero la misma pregunta que se hacen conlleva la clave de la respuesta. El problema es que unos y otros comprometidos en el comercio electrónico imaginan el mismo consumidor de siempre: el que deambula por la ciudad y se embelesa viendo los escaparates y las vitrinas de las tiendas; el que está tumbado en el sofá viendo pasar el desfile de anuncios televisivos, el que se pasa la tarde en un megastore o en los grandes centros comerciales dispuesto a dejarse tentar por la inmediatez de los productos y objetos. Pero el internauta no es este consumidor tradicional del que más o menos conocemos sus reacciones, como la compra por impulso, o el producto vendedor de sí mismo.

La respuesta a la urgente pregunta está contenida en ella misma. Se trata de cambiar de óptica respecto de la conducta del consumidor. Porque ahora, el individuo, *antes de ser consumidor es internauta*. Y lo primero que debemos tratar de comprender es la conducta del internauta y sus motivaciones como tal.

El internauta es, antes que nada, *operador*. Toda decisión de compra pasa ahora por la Red, por la pantalla y por la sucesión de

datos, imágenes e informaciones que influyen en ella. Hay que buscar en la psicología situacionista para comprender a este nuevo consumidor. ¿Qué es lo que ha cambiado en este cara a cara virtual? Por supuesto que la teoría de las motivaciones no ha sido modificada respecto al producto o al servicio, pero ahora pasa al segundo plano del interés del internauta. Tampoco han cambiado -por lo menos sustancialmente- la estrategia comercial, los planteamientos mercadológicos ni la lógica publicitaria. Pero es obvio que en Internet no se vende como en un centro comercial, o como se vende por correo postal, o a domicilio. Ni como lo hacen los medios masivos.

El gran cambio que ha traído Internet -y que la robótica ya había anticipado de algún modo- es la **interactividad**. Ya no hay emisor activo y receptor pasivo: en todo caso, hay un emisor activo y un *receptor proactivo*. Ya no hay aquí unidireccionalidad ni linealidad del mensaje, sea éste visual, sonoro o audiovisual. Ya no sólo hay persuasión. Lo que se maneja en la Red es *información*; motivante, por supuesto, pero información, es decir, conocimiento.

Este conjunto de cambios trae consigo un fenómeno sin precedentes: la irrupción de un nuevo lenguaje comunicacional y conductual, a distancia y directamente. Un nuevo modo de interacción comunicacional y operacional al que he llamado *e-Design* -correlativamente a *e-Business*, *e-Marketing*, *e-Commerce*, *e-Branding*, los cuatro puntos cardinales de la nueva galaxia internet. El *e-Design* es su *mediador*.

El lenguaje comunicacional de Internet sigue el modelo psicológico y operacional del internauta. Su estructura no es lineal, sino multipolar e iterativa; una estructura arborescente, como la del cerebro humano -en parte semejante a la del hipertexto-, en forma de un algoritmo. Esta estructura es abierta y el internauta transita a su antojo por ella, se detiene en los nudos de esta red, salta de uno al otro en busca de la información y de más información o de informaciones supeditadas a las principales. La tecnolo-

gía interactiva es iterativa e instantánea, y favorece un dinamismo de la navegación que es la misma esencia del lenguaje de Internet. Y se convierte, por esto, en una navegación priorizada por el internauta y jerarquizada por él, no por el emisor tradicional.

En Internet, todo lo que hay que hacer debe ser fácil, rápido y gratificante a cada paso. Este principio, junto al del protagonismo activo cedido al internauta, son las principales características del medio y de sus procesos. La interacción rápida y el interés mantenido para animar al internauta es la clave. Y esta intercomunicación es una cuestión de todo o nada, de vida o muerte (del negocio).

Los habituales enemigos de estas reglas del juego comunicacional son el exceso de proezas tecnológicas; los problemas de legibilidad, visibilidad y comprensión de los contenidos; la profusión de elementos visuales y datos, no siempre justificados, y el desorden visual; las dificultades de acceso y la lentitud en la descarga de la información.

Es preciso comprender que se trata de dos estructuras diferentes cara a cara: la estructura mental y psicológica del operador frente a la estructura interactiva, dialogal y pluralalternativa de la *web*. Estas dos estructuras deben complementarse para funcionar juntas y colaborar activamente. Y hasta que no se entienda la micropsicología del internauta y cómo trabaja la mente en la búsqueda de la información, que es estimulada por la dinámica del sistema hombre-máquina, como la *fenomenología de la acción del futuro consumidor*, no se logrará optimizar el contacto del internauta con la *web*.

El método *e-Design* recubre tres aspectos simultáneos fundamentales:

    diseño de la *identidad corporativa* adaptada a la Red (es que hemos desarrollado para Terra Networks



recientemente)

- la construcción del *algoritmo* o la “arborescencia”, que es el diseño iterativo de la información, o su organización abierta
- el diseño del *lenguaje digital* en cada caso concreto, y su “puesta en pantalla”: el estilo corporativo.

El cuarto aspecto decisivo de la eficacia es la elección que haga el *e-Designer*, o el diseñador digital, de las técnicas que utilice: movimientos, cambios, contrastes, sonidos. Entre estas decisiones que toma, hay un principio a seguir que es crucial: *es preciso diseñar para facilitar el acceso y la navegación a la mayoría de los internautas*, que son los que disponen de los medios menos sofisticados y menos complejos técnicamente. Es preciso manejar el lenguaje Internet para todos y comunicar con todos -aunque a algunos diseñadores les duela renunciar a despliegues técnicos desmesurados, sólo porque disponen de ellos. Éste puede ser un efecto bumerán, tal como veremos con el ejemplo siguiente.

### ***La primera quiebra europea en Internet: el caso Boo.com***

Boo.com, el negocio de prendas deportivas de diseño en Internet, “quebró la noche del día 16 de mayo de 2000 tras la negativa de los inversores a inyectar nuevo capital en una operación que generaba pérdidas en torno al millón de dólares a la semana (unos 186,26 millones de pesetas)”.<sup>(7)</sup>

La portada de la revista *Forbes* en su edición del pasado agosto, y los reportajes en *Newsweek* o *Vogue*, fueron al campo de atracción de esta aventura que saltó a gran velocidad desde su sede londi-

<sup>(7)</sup> *El País*. Economía, Madrid, 19.05.00.

nense en la mítica Carnaby Street. Su fracaso es el más sonado en la corta historia de la nueva economía de Internet en Europa. He aquí los datos de la historia.

La ex modelo Kajsa Leander y el ex crítico de literatura Ernst Malmsten, ambos de nacionalidad sueca, tuvieron la idea de crear un negocio de venta de ropa deportiva por Internet con la marca Boo.com.

Boo.com cuenta entre sus socios con la familia Benetton, el banco de inversiones estadounidense J P Morgan y el financiero francés Bernard Arnault, presidente del grupo LVMH, el imperio del lujo que controla entre otras las firmas Louis Vuitton, Moët Chandon, Hennessy y Séphora.

Boo.com se fundó la primavera de 1999 con un respaldo de 135 millones de dólares (25,145 millones de pesetas), la inyección de capital más elevada para una compañía europea en la Red. "Boo.com no cotizaba en bolsa, pero llegó a estar valorada en 72.000 millones de pesetas. Había reunido más de 25.000 millones de pesetas y se ha puesto en liquidación cuando en la caja sólo quedaban 90".<sup>(8)</sup> La negativa de los accionistas a inyectar los 30 millones de dólares que Malmsten, el director ejecutivo solicitaba para reestructurar la compañía, provocó la suspensión de pagos y el despido de 300 empleados (en Gran Bretaña y en las oficinas de Estocolmo, Nueva York, París y Amsterdam).

Boo.com realizó en el último trimestre de 1999, unas ventas de 120 millones de pesetas, frente a unas previsiones de más de 300 millones. Ante este problema, rebajaron los precios en un 40%, sin que esta medida remediara el descenso de las ventas.

Boo.com ha sido una de las *startups* con mayor éxito mediático. Tuvo un gran lanzamiento y no reparaba en gastos; viajes en primera clase y hoteles de cinco estrellas en los desfiles de Milán o París. Según *Financial Times*, los gastos superaban el millón de

dólares a la semana.

La falta de control sobre la espiral de costos fue, según su propio fundador, la causa final del fracaso. "Hemos sido demasiado visionarios. Queríamos que todo fuera perfecto y descontrolamos los costos", señaló al diario *Financial Times*.

"En su empeño para crearse una marca en Internet, las empresas de comercio electrónico han dejado en segundo término la rentabilidad. Boo.com estaba perdiendo un millón de dólares a la semana; gastos de marketing y una tecnología incluso demasiado sofisticada para la mayoría de internautas que sólo querían comprar ropa deportiva".<sup>(9)</sup> Para Fernando Díez, de E-Start.com, firma londinense de asesoría e inversiones en Internet, Boo.com "nació con un sofisticado sistema de logística, que luego corrigieron, contrataron personal en exceso e intentaron crear una marca sin atender al cliente".

"Los problemas tecnológicos causaron un retraso de seis meses en el lanzamiento de Boo.com en Internet, y una vez en marcha, en noviembre de 1999, las imágenes tridimensionales de los productos resultaron demasiado sofisticadas para el nivel medio del equipo informático de los navegantes. El diseño de los artículos cautivaba, pero la lentitud al cargar las páginas desanimaba aún a los más ávidos compradores. La apertura de las páginas se demoraba - una transacción completa podría llevar más de 30 minutos- y el despegue de las ventas llegó tarde".<sup>(10)</sup>

Sintetizaremos ahora estos datos en tres fichas, para analizar más fácilmente el problema:

<sup>(9)</sup> *La Vanguardia*, citada

<sup>(10)</sup> *El País*, ya citado.

---

## Boo.com, primera quiebra europea en Internet

---

<i>El Objeto del Negocio</i>	Venta de prendas deportivas de diseño por Internet
<i>El Inicio del Negocio</i>	Abril 1999
<i>Los Promotores</i>	La ex modelo Kajsa Leander y el ex crítico literario Ernst Malmsten
<i>Los Inversores</i>	La Familia Benetton, el grupo francés LVMH y el banco de inversiones estadounidense J. P. Morgan
<i>La Inversión</i>	U\$S 135 millones (la inversión de capital más elevada para una compañía europea en Internet, unos 25.145 millones de pesetas)
<i>El Valor</i>	No cotizaba en bolsa pero llegó a estar valorada en 72.000 millones de pesetas
<i>El Producto</i> <i>y Promoción</i>	Atractivo, interesante, bien aceptado Mucha y bien hecha. Desfiles en París y Milán. Portadas y reportajes en <i>Forbes</i> , <i>Newsweek</i> y <i>Vogue</i>
<i>La Previsión de ventas</i>	300 millones de pesetas.

---

### Causas del fracaso en la Gestión

<i>Irrealismo</i>	Exceso de confianza en el éxito
<i>Gastos</i>	Descontrolados. Pérdidas semanales de 186.26 millones de pesetas
<i>Resultados de ventas</i>	120 millones de pesetas (contra 300 millones previstos)
<i>Reducción de precios</i>	Tuvieron que bajar un 40% para estimular las ventas
<i>Logística</i>	Excesivamente sofisticada
<i>Liquidación del negocio</i>	Marzo 2000. En caja solo quedaban 90 millones de pesetas y fueron despedidos 300 empleados.

---

### Causas del fracaso en la Comunicación

<i>Estructura y lenguaje interactivos</i>	Imágenes tridimensionales y el uso de otros recursos, eran demasiado sofisticados para el nivel medio del equipo computacional de los navegantes. La lentitud era exasperante. "El internauta solo quería comprar ropa deportiva".
<i>Consecuencias</i>	Para unos, imposibilidad de acceder a la información por la sofisticación tecnológica. A los que accedían se les obligaba a un tiempo de espera demasiado largo. Lo que disuadía aún más al más ávido internauta, que había sido cautivado por la promoción. La apertura de páginas se demoraba y una transacción completa podía llevar más de media hora
<i>Final</i>	Liquidación del negocio.

---

## ¿No era la comunicación la solución al problema?

Aventuremos posibles soluciones ¿Reducir gastos? Ya no había tiempo.

¿Invertir más capital? Aunque se hubiera logrado romper la espiral de gastos, una nueva inversión no hubiera evitado el bloqueo de las ventas. Se había llegado al problema del rendimiento decreciente en el cual aumentar las causas (la inversión) ya no aumenta los efectos (las ventas).

El diario *El País* afirmaba que "el despegue de las ventas llegó tarde". Ésta es la clave. ¿Cómo se hubiera podido lograr este despegue? Remontar las ventas no pasaría por la vía del descuento ni de la publicidad, incluso ni contando con un buen producto en las manos. Más inversión publicitaria hubiera atraído a más posibles clientes... pero hubiera resultado de ello más internautas frustrados ante la pantalla por no poder acceder al producto. (Yo mismo hice la experiencia y en 20 minutos sólo logré acceder, con dificultades, a visionar una prenda del catálogo).

Entonces, tenemos que preguntarnos ¿Qué habría pasado si la comunicación con el internauta hubiera sido rápida, clara y adecuada a los equipos más sencillos de los navegantes?

- Operativamente, los internautas que no alcanzaron a acceder hubieran accedido, con el aumento correspondiente de eventuales compradores.
- Los que sí accedieron, pero no llegaron a comprar, habrían asimilado el contenido íntegro, lo cual supondría otro colectivo de compradores latentes.
- Al aumentar el número de internautas que accedieran a la web, se hubiera alcanzado, o incluso se hubiera podido superar, el nivel de ventas previsto, ya que el número de eventuales compradores habría aumentado

considerablemente en comparación con los compradores efectivos, que no cubrieron ni la mitad de las previsiones.

- Se hubiera evitado tener que rebajar los artículos en un intento desesperado.
- La empresa hubiera podido corregir los fallos de logística, los excesos de gastos, los errores de gestión, porque el remonte de las ventas le hubieran aportado oxígeno.
- Se habrían evitado -como mínimo en buena medida- las pérdidas.
- Boo.com se habría convertido en una gran marca.

### *A destacar...*

El análisis de esta caso es bien explícito del problema del lenguaje Internet, que en absoluto ha sido comprendido por los responsables de Boo.com. El producto como tal, y la promoción del mismo en los medios impresos, obtuvieron una cogida deslumbrante... sólo comparable, en sentido contrario, a la frustración de los internautas. Cuando cambiaron los medios tradicionales de difusión y comerciales, la venta, que debía proseguirse en Internet, fue un descalabro total. La parte más crítica fue el lenguaje de comunicación en el ciberespacio virtual: recursos técnicos demasiado sofisticados para el nivel medio del equipo computacional de los navegantes. Lentitud exasperante para alcanzar a ver una prenda, para la que, sin embargo, existía una fuerte motivación de compra. Una cadena de valor vale tanto como su eslabón más débil. No importa que todos los demás sean poderosos. Si el eslabón más frágil -el lenguaje, el diálogo con el cibernauta- hubiera sido tan potente como el producto, las relaciones con los medios y la comunicación en revistas, el valor real de la marca en términos comerciales, hubiera sido otro muy diferente. Y Boo.com respiraría todavía.

## **6. El paradigma del siglo XXI**

*Era absolutamente imprescindible, y urgente, un nuevo paradigma para pensar y gestionar la empresa del siglo XXI. Presentaré aquí este nuevo paradigma y desarrollaré su estructura y funcionamiento, los ejes principales de sus fuerzas vectoriales y sus múltiples interacciones internas. Profundizaremos en la nueva concepción inter media para comunicar la Identidad Corporativa, atendiendo a la estructura sensorial y psicológica de los individuos y no sólo a los estímulos visuales, como antaño.*

*Presentaré por primera vez, una nueva herramienta metodológica fundamental que he llamado Auditoría Estratégica Global, un útil muy completo para la investigación que cualquier proyecto de cambio requiere, para el diseño e implantación de la estrategia corporativa y para los planes integrales de comunicación.*

*También por primera vez, daré a conocer el método de simulación para visualizar previamente la “imagen mental”, que he llamado Modelo de la Imagen corporativa y corresponde a la imagen futura.*

*Esta última parte constituye, por tanto, un conjunto de principios para el profesional, el enseñante, el estudiante, que no son hipótesis teóricas, sino que he aplicado repetidamente en diferentes empresas e instituciones de distintos países.*

*El último capítulo lo he dedicado a la nueva figura del Director de Comunicación, que es el estratega, responsable de la integración de las comunicaciones y la cultura de la empresa, y el guardián de la imagen. El Director de Comunicación es el gestor del nuevo paradigma. Con él se restituye la reconstrucción global de la empresa hacia la fusión de la tecnología y la sociología.*

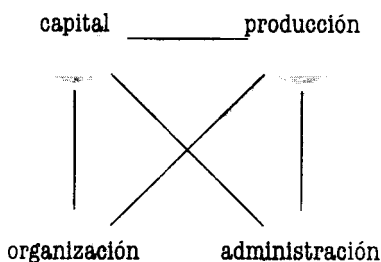


## De la economía de producción a la economía de información

Después del industrialismo, los pilares que lo sostenían ya no son sino la vieja estructura que se ha convertido en genérica para todas las empresas, y ha devenido secundaria en la era de la información y la competitividad. La lógica industrial ya no es el ombligo del negocio en nuestra sociedad de los servicios. Esto habrá quedado bien claro y debemos ordenar nuestras ideas conforme a la plataforma actual desde la que vislumbramos (apenas) el futuro. *La empresa es hoy una de las células de una red enorme en el mundo de los valores emergentes.*

Todos los elementos afluentes de choque, de cambio, han trastocado los cimientos en los que sustentaba el pensamiento empresarial de finales del XIX con sus cuatro pilares: el *capital*, la *organización*, la *producción* y la *administración*.

En nuestra sociedad extravertida, profusa y competitiva, ninguno de estos viejos pilares tiene valor estratégico. Por esto mismo no sirven para diferenciar a la empresa de las demás, para hacer deseable una marca o hacer confiable una empresa, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio. Nadie compra ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XX.

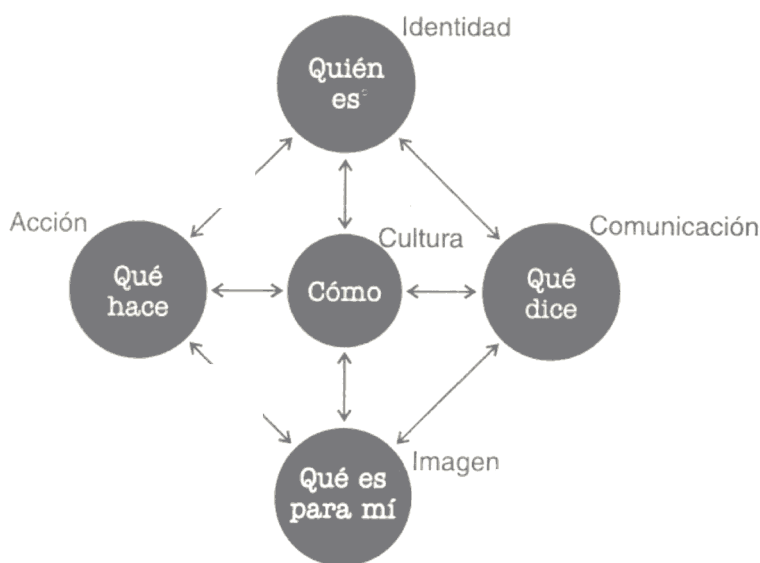


## El paradigma del siglo XXI, modelo de modelos

El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen.

Los cuatro pilares de la época precedente no han sido substituidos sin embargo, ni pueden serlo, pero han desaparecido de la vista, están en la trastienda del negocio y funcionan exclusivamente en régimen interno.

Este modelo presenta dos ejes, con sus polos. Verticalmente están interconectados la Identidad y la Imagen. Horizontalmente lo es-



tán los Actos y los Mensajes. En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, el que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es una especie de "transformador" de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público.

La traducción de estos conceptos en lenguaje corriente está inscrita en los círculos:

1. *Quién es* (la empresa) equivale a su identidad,
2. *Qué hace* se expresa en actos, decisiones, actuaciones,
3. *Qué dice* significa "qué comunica",
4. *Qué es para mí* (la empresa), es la "imagen",
5. es el paso central obligado: el *Cómo* a través de la acción

El eje horizontal expresa el hacer y el comunicar a través del *Cómo*. Verticalmente, el *Cómo* transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, y tal transformación incluye el *Cómo* ésta se configura y se instala en el imaginario colectivo.

Es importante darse cuenta de algo que acabamos de decir así de pasada: que el *cómo* es más importante que el *qué*. Lo que la empresa hace, ya sea vender productos de consumo o servicios bancarios, por ejemplo, no es en sí mismo distintivo, porque todas las galletas, los refrescos de frutas o las cuentas corrientes son exactamente lo mismo y sirven para lo mismo, y es por esto que son productos y servicios substitutivos unos de otros, es decir, alternativos. Casi podríamos decir: genéricos.

Pero lo decisivo en una hiperoferta como la que nos abruma, es el acto de elegir, la decisión. Y lo que determina la elección no es aquello que es común a un tipo de producto o de servicio, sino exactamente lo contrario: lo que es *singular*. La singularidad se comunica, obviamente, pero antes, se produce. Es en el hecho singular del hacer y del comunicar, (el *cómo*) cuando lo que ha sido hecho (productos, objetos, servicios) adquiere significado y valor. El *cómo* es subsidiario de la Cultura organizacional, y ella transforma el *quién* y los *qué* en Personalidad y Estilo corporativos: componentes cualitativos de la imagen.

Vamos ahora a desarrollar el funcionamiento de este paradigma; tomaremos cada uno de los polos por separado y en sus relaciones

con los demás. Dividiremos la explicación en dos partes, primera la que concierne al eje vertical y después la que afecta al eje horizontal. Pero tendremos que repetir la advertencia de que el análisis pormenorizado, es decir "desarticulado", de un sistema es una ficción que sólo se justifica por su capacidad explicativa. En realidad, ya sabemos que lo que hace el sistema vivo y activo, es su funcionamiento afectando a todas las partes y a los estados variables del propio sistema. El catálogo de piezas que componen un coche, con los datos detallados de cada pieza, sólo aportan información en este nivel local de piezas sueltas; pero es más que obvio que estas descripciones puntuales no explican nada sobre lo que es verdaderamente real e importante: el funcionamiento y las prestaciones del coche, lo cual no corresponde a la explicación sino a la experiencia del conductor.

En primer lugar veremos, pues, los dos polos del eje vertical: Identidad e Imagen, atravesando el vector central o la identidad cultural, el *cómo* la primera se transforma en la segunda.

Los polos del eje horizontal serán considerados empezando por el primero: el *qué hace* como resultado de las decisiones *estratégicas* (no productivas, administrativas, etc.). Es el polo de las *acciones*, las actuaciones realizadas y los hechos *que tienen valor significativo* para el público y la sociedad.

El segundo polo horizontal o el *qué comunica*, corresponde a la *estrategia de comunicación*, que debe acompañar las estrategias globales y puntuales de la empresa, las cuales corresponden al polo simétrico anterior, pero que tendrán que ser comunicadas al tiempo que son realizadas.

En este análisis del eje horizontal tomaremos en cuenta la *cultura corporativa* en el cruce de los dos ejes: el *cómo*, en su aptitud ambivalente de cultura de la acción y cultura de comunicación. Y también en su función transformadora, que es especialmente *cualitativa y significativa*.

De hecho, el gran vector del paradigma es la comunicación, el

*cómo* se comunican los valores estratégicos: la identidad, la cultura y la imagen. Sólo este vector recubre todos los demás, lo cual no se da a la inversa.

## La Identidad, vector diferenciador por excelencia

En el paradigma del siglo XXI ya nada es estático. Tenemos que pensar en *vectores*. Vector es una magnitud de la física de la comunicación que implica, al mismo tiempo, orientación, velocidad, fuerza y aceleración. Cuando la fuerza es vectorial se reúnen en ella criterio, punto de aplicación, dirección, sentido e intensidad. No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea *transversal*, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté *atravesado* por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores -a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental. El paradigma del siglo XXI presenta en la cima, el vector Identidad, el principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la *matriz de los demás vectores*. Convendrá que desarrollemos este punto.

### *En busca de la identidad*

El primer vector es *la empresa en sí misma*. Su identidad. La búsqueda de la identidad, sus crisis, su pérdida, constituyen el centro de las investigaciones y las preocupaciones actuales. El individuo, el grupo, las empresas, aspiran hoy a coincidir nuevamente con su propio ser y su propia realidad. El histórico Seminario sobre "La Identidad", dirigido en 1975 por Claude Lévi-Strauss,

fue un evento de envergadura, que reunió a especialistas llegados de distintas ciencias: antropólogos, biólogos, psicoanalistas, matemáticos, filósofos y lingüistas. He aquí las facetas de la identidad y su adscripción a las ciencias de la vida. Se trata, por tanto, de una cuestión científica fundamental, aunque haya sido ignorada tan largo tiempo por las empresas, y finalmente se haya reducido a simples grafismos.

Ahora, la identidad corporativa es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden, y mi "paradigma" lo sitúa en el lugar germinal que le corresponde. La misión del comunicólogo es establecer el puente metodológico que une la teoría científica y la pragmática para así convertir la teoría en un útil esencial de la estrategia corporativa.

Es dentro de esta misión que debemos hacer comprender al gestor de las comunicaciones y al responsable de la imagen, la profundidad y el valor real de esta noción de "identidad" que es preciso redescubrir.

Etimológicamente, identidad viene de *ídem*, que significa "idéntico", pero idéntico *a sí mismo* y no a otra cosa. Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás.

La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu *institucional* de la organización.

La identidad corporativa se define de inmediato por dos parámetros:

- lo que la empresa **es**
  - lo que **hace**.
- **Lo que es** intrínsecamente, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el

histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.

- **Lo que hace** es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros.

Ahora bien, la suma de estos dos parámetros constituye la cara *objetiva* de la identidad, puesto que ésta es como una medalla de dos caras.

La otra cara corresponde a la identidad *subjetiva*, psicológica, funcional y emocional, que emerge *en los públicos* a través, por una parte, de los dos parámetros objetivos, pero por otra parte *filtrados* según la interpretación que dichos públicos hacen de estos parámetros. La subjetivación de la identidad procede, sin embargo, no únicamente de lo que la empresa es y hace objetivamente, sino de otro parámetro:

- lo que **dice** (que es y hace)
- **Lo que dice** es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aserciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la empresa es objetivamente (hay en este punto mensajes motivantes, como el país de origen para ciertos tipos de productos) y lo que *hace* (básicamente lo que vende o presta y es el objeto de transacción económica con los clientes y consumidores).

He aquí relacionados los polos de la Identidad, la Acción y la Comunicación. Estos polos no han sido relacionados por una voluntad racional o lógica -aunque esta lógica existe

de todos modos en el funcionamiento del paradigma. Sus relaciones profundas provienen de cómo se revela la identidad: a partir de los *qué* (qué es, qué hace, qué dice). Esta subjetivación de la identidad tiene lugar en el centro del paradigma. Es el **cómo**, el verdadero transformador cualitativo de los *qué*. El proceso de qué es y hace para convertirlo en *cómo* lo realiza y *cómo* lo comunica.

La convergencia en este vector central de los *qué* y los *cómo* de los polos, es el proceso por el cual el público percibe y experimenta la *personalidad* de la empresa, su *estilo* de conducta. Es justamente esta interpretación, y la valoración colectiva de la personalidad corporativa -que ha cristalizado con la cultura organizacional y se manifiesta con el hacer y con el estilo de comunicar- lo que da nacimiento a la imagen mental de la empresa en la memoria social. La *imagen pública* es la suma de las imágenes individuales que coinciden.

El vector **cómo** transforma y cualifica los parámetros *qué* en percepciones, sensaciones y experiencias:

- **cómo** la empresa se muestra y se hace reconocer por sus públicos, es la materialización-valoración por parte de éstos de su identidad (*lo que es*)
- **cómo** realiza *lo que hace* en la forma de expresarlo y en las relaciones con los públicos, se convierte en *valores*
- **cómo** comunica todo lo anterior no es sólo *lo que dice* sino también *cómo lo dice*, y lo que da a entender sin decirlo: el mensaje semántico (*lo que dice*) y el mensaje estético (*cómo lo dice*) superpuestos en el *mensaje*, o en términos de la semiología, lo que denota y lo que connota.

Estos son fenómenos de *significación*. Lo que dice se



relaciona con lo que es (supongamos una acción comunicativa institucional) y con lo que hace (lo que produce y vende, lo que patrocina, etc.). Este círculo cerrado a menudo presenta conflictos entre lo que es, lo que hace y lo que dice la empresa. Tal conflictividad es uno de los indicadores de la ética de la empresa ante el público, debido a su falta de coherencia en la conducta, e incluso a ciertas contradicciones. Por tanto, esta conducta percibida -y a veces experimentada- por el público, no queda en un hecho puntual, sino que, en la misma medida que conlleva significados negativos, contamina la imagen pública de la empresa.

- *Cómo la empresa se muestra, cómo se presenta a sí misma, cómo se hace reconocer e identificar* es el punto crucial de su estrategia de identidad. Que de hecho es una parte de su estrategia de comunicación (véase más adelante “La nueva dimensión inter media de la identidad corporativa”).
- *Cómo se relaciona*, o cómo se comporta la empresa en tanto que institución y actor privilegiado de la realidad social. Esto revela un modo propio de actuar, una conducta con sus empleados, sus accionistas y sus clientes; con las otras instituciones, los proveedores, las asociaciones de consumidores y usuarios, con las causas de interés cívico y cultural, con la sociedad.
- *Cómo comunica todo lo anterior* dentro y fuera de la organización, supone diferentes modos de comunicar y comunicarse, de hacerlo con distintos públicos, con objetivos diferentes y a través de diversos medios y soportes, humanos y técnicos.

La identidad corporativa es la causa de la imagen corporativa. Pero ésta es el efecto de las múltiples interacciones entre los polos o vectores que hemos examinado hasta aquí, y no sólo de la identidad. La singularidad identitaria de la empresa es el valor diferenciador por excelencia. Es un supervalor porque genera otros valores como la *personalidad* distintiva y el *estilo* corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen.

No se trata, por tanto, de una identidad puramente formal, sino de la esencia institucional de la empresa. A diferencia de los productos, los servicios y las técnicas, la identidad no se puede copiar ni imitar. Los productos y las marcas se pueden imitar e incluso falsificar. Pero no la identidad ni sus expresiones funcionales y emocionales: la personalidad, el estilo, la cultura y la imagen.

¿Por qué todo esto no se puede imitar ni copiar? Por dos razones: porque ha partido de la identidad específica de la empresa, de su originalidad y singularidad profunda; y porque eso ha sido transformado y diferenciado a través de la acción del **cómo**. Lo que la empresa hace y comunica, no es distintivo sino en el *cómo lo realiza*.

### *Qué es la identidad corporativa*

Cuando todavía muchas empresas creen que la identidad es una cuestión simple de logotipos -o, todavía peor, creen que eso es la *imagen-*, la noción de identidad corporativa se ha afirmado en tanto que *la estrategia de la diferenciación por excelencia*.

La identidad corporativa es un *sistema* de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así en primer lugar, como la *unidad de estilo* de las comunicaciones corporativas den-

tro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el "sistema", y que son

### *El proceso transformador de la identidad a la imagen*

1. La *identidad objetiva* de la empresa ("lo que es") es equivalente a lo que, en una persona, es el conjunto de datos *descriptivos* ("quién es") que están inscritos en su documento de identidad o su pasaporte y que podemos ver y leer (pero sólo ver y leer).
2. Su *personalidad*, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que le da vida y singularidad como individuo, no están en el documento. Los descubrimos (y los interpretamos y valoramos) cuando entramos en contacto real con él: en la manera **cómo** se comporta según nuestra *personal experiencia subjetiva*.
3. Con las *percepciones* (1) y *experiencias* (2), construimos una síntesis mental que, para nosotros, define a esta persona. Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria, y que se hace presente a la conciencia cuando la recordamos, la vemos o alguien nos habla de ella. Es la *imagen*. Nuestras actitudes y opiniones relativas a esta persona están determinadas por la imagen que nos hemos formado de ella.

(Obviamente, si en 1 la persona, o la empresa, no nos interesó, no pasamos a 2, y si 2 no nos interesó no pasamos a 3).

sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valoración

y su fijación en el imaginario colectivo.

*Identidad corporativa* es una expresión técnica que sirve a la empresa pero que los públicos ignoran: para ellos, sencillamente no existe. Lo que sí existe no son conceptos, sino vivencias y experiencias, como por ejemplo satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o una empresa) e incluso imagen, como una *certidumbre* que incluye esta clase de valores. De hecho, la imagen pública, la que los públicos construyen y retienen en la memoria, es una síntesis de estímulos diversos ligados a la empresa. Esta *ligazón* es función del sistema de identidad corporativa. Y los estímulos así identificados, reconocidos y memorizados, son de índole muy diversa. Van desde percepciones de mensajes complejos a elementos simples que llegan por muy variados soportes y medios, hasta experiencias personales con los productos, los servicios y las personas que representan a la empresa, y hasta las opiniones ajenas que a través de los medios de comunicación o de otras instituciones y personas, llegan a los individuos y a la colectividad, aleatoriamente, en diversidad y continuamente.

Toda esta marea de percepciones y relaciones que despiertan expectativas: sensaciones, emociones, experiencias e informaciones sentidas y vividas por los públicos, en ningún modo podrían ser anónimas, ni inconexas. Es preciso que unas y otras se relacionen claramente para que el público pueda identificarlas, reconocerlas, asociarlas y configurar con ellas *significados*, que serán integrados en la memoria en forma de esta síntesis: la *imagen*, y de la cual los individuos se servirán para sus decisiones, elecciones, opiniones, preferencias y fidelidades. Los materiales con los que la mente configura la imagen son los estímulos, significados y valores que la empresa emite y suscita en el público. Todos estos materiales han de poder ser reconocidos y asociados entre sí, es decir, *identificados* y *recordados* estableciendo un discurso coherente.

Pero *solamente* los serán si las percepciones (mensajes, comunicación, informaciones) y las experiencias del público (satisfacción

por los productos, los servicios y el trato personal) arrojan *para él*, un balance positivo. Este aserto implica una doble enseñanza que habrá de ser bien comprendida y asumida por los responsables de la empresa: 1., *no puede haber estrategia de comunicación al margen de la comprensión de sus públicos destinatarios* y 2., *no puede haber estrategia de comunicación independiente de la estrategia general de la empresa*.

### ***La marca ha dado origen a la identidad***

Será útil recordar la historia de la marca comercial, y con ella veremos cómo y dónde nació la identificación de productos. Lo que hoy llamamos *identidad corporativa* en el lenguaje estratégico, tiene unos orígenes muy lejanos, tanto que casi han sido borrados por el tiempo, pero en los que reconoceremos sus formas y sus funciones actuales.

Los orígenes de la identidad corporativa se encuentran en la misma historia del comercio en Europa, cuando las transacciones económicas necesitaron un *sello* (*sigilla*), una *marca* para la circulación e identificación de las mercaderías. Estos sellos o estampillas eran figuras gráficas, más exactamente *signos*, cuyo repertorio abarcaba desde anagramas, figuras geométricas y simbólicas, hasta alegorías. Este repertorio variado se recodificaría en dos categorías de signos:

- la *marca* icónica o figurativa, en sus dos vertientes gráfica y funcional: como *signo*, y como efecto indeleble del acto de marcar: el *marcaje*. Con ella se identificaban los contenedores en los que viajaban los productos, y de los que existen testimonios arqueológicos del siglo VIII a.C.;
- el *logotipo* (marca verbal) procede de los inicios de la

impresión gutenberguiana, de las artes gráficas y, concretamente, de la fundición de *tipos* de impresión con letras *ligadas*. Esta forma de enlazar las letras daba lugar a *logotipos*, y constituyen lo que hoy todavía designamos con esta palabra. Son marcas *para ser leídas* en contraste con las anteriores, que son marcas *para ser vistas*. Por tanto, el logotipo es también una marca, pues está hecho para cumplir la misma función de *marcaje* de la identidad.

Es muy corriente, al cabo de tantos siglos, encontrar todavía hoy la presencia de estos orígenes gráficos en las marcas y signos contemporáneos, que son figuras o bien icónicas, o bien lingüísticas, o bien combinan ambas expresiones en un conjunto identificador estable que los integra. (Como ejemplos de marcas icónicas tenemos Mercedes y Nike; de logotipos, Coca-Cola y Telefónica; de ambas combinaciones, Repsol-YPF y Emporio Armani).

Tan larga historia gráfica al servicio de los negocios era natural que dejara un rastro dominante en la concepción de las marcas de identidad y en la práctica del marcaje. Pero en el curso de esta evolución nos encontramos, en el día de hoy, de nuevo con la encrucijada de la explosión mediática y la revolución de los servicios. Y así, la identidad corporativa como una cuestión de marcas gráficas y logotipos, se incorpora a aquellos dos niveles de comunicación que antes hemos examinado, donde coexisten sus diferentes soportes y medios.

Ya *todo* es soporte de identidad, y no sólo los embalajes y la publicidad de los productos. Pero hubo un paso histórico intermedio, al que yo llamo el segundo nacimiento de la marca, y que de hecho es el verdadero nacimiento del concepto de identidad corporativa. De hecho, la función implícita de la marca -desde casi tres mil años- es la de *identificar* los productos y sus contenedores: ánforas y jarras que viajaban por el Mediterráneo.

Esta función marcaría, identitaria, se amplifica a principios del

siglo XX, también en Europa, con la idea innovadora de que todas las manifestaciones de la empresa debían transportar sus signos propios de identidad. Era el mismo año 1908, en que Henry Ford desarticulaba los procesos de trabajo en la cadena de montaje en su factoría de Detroit, en los USA. Ese mismo año, en Alemania e Italia se producían dos innovaciones avanzadas, es decir, que no estaban fundadas exclusivamente en los cuatro pilares del modelo industrial, sino en una premonición de la identidad corporativa. No es que los empresarios europeos se olvidaran de la producción y de la productividad, que ya resolvían por otro lado; es que fueron mucho más lejos, porque se anticiparon en lo que hoy es un vector esencial: la *comunicación de la identidad* y la *construcción de la imagen corporativa*.

En aquel año de 1908, la empresa alemana AEG entendió que el diseño no podía limitarse a la concepción gráfica, y contrató al arquitecto, diseñador industrial y artista gráfico, Peter Behrens, con el objeto de aplicar una concepción unitaria a sus producciones, sus instalaciones y comunicaciones. Poco después contrató al sociólogo austríaco, Otto Neurath, quien aportaría una visión inédita a la empresa, que ya no sería aquella de la lógica productiva o administrativa, y que enlazaría las relaciones humanas con las comunicaciones con el mercado.

Behrens y Neurath han sido, pues, los primeros *consultores comunicadores* en nómina de una gran empresa y los forjadores de su estilo singular en unas circunstancias realmente pioneras. Ellos se encargaron de concebir una identidad global para AEG, que sería el resultado de todo su trabajo de investigación y de proyectación, pues diseñaron por completo un programa para las producciones de la compañía. Proyectaron edificios, fábricas, oficinas y establecimientos comerciales; diseñaron productos, lámparas industriales, juegos de té, ventiladores, material eléctrico, etc.; y en la faceta del diseño gráfico crearon marcas, logotipos, carteles, anuncios, folletos y catálogos, en un inédito "servicio proyectual inte-

gral" que ha configurado la histórica imagen coherente y singular de AEG.

El mismo año 1908, Camillo Olivetti fundaba su empresa en Ivrea, Italia, que llegaría a ser la mayor industria europea de maquinaria de oficina y de sistemas para el tratamiento automático de la información, y ocupa una posición de primer plano en el mercado mundial de la informática *distribuida*. En efecto, la identidad de una empresa es con frecuencia el espíritu que le infunden hombres con una clara visión de futuro y especialmente dotados de un empuje creativo. Camillo Olivetti reunía en su persona la calidad humanística, el espíritu científico y la intuición creativa del hombre de negocios. Estaba persuadido de que "Las cosas materiales y la tecnología no deberían ser contempladas como ocupando una posición más elevada que la del hombre".

En 1928 se estableció en Olivetti el servicio de publicidad, y éste dio lugar, tres años más tarde, al departamento de Desarrollo y Publicidad. En 1946, después de la segunda guerra mundial, se reorganizó en Milán la Oficina Técnica de Publicidad, encabezada por Giovanni Pintori. En 1957, todo el departamento de publicidad se trasladó desde Ivrea a Milán, y estuvo dirigido por Ricardo Muratti. La posterior Dirección de Imagen Corporativa, ha jugado a partir de entonces uno de los papeles más importantes dentro del diseño y las actividades de comunicación de Olivetti. Encabezada por Renzo Zorzi, la DIC incluye y coordina todas las relaciones culturales, relaciones internas, diseño industrial, comunicación, publicidad y actividades de promoción, así como relaciones externas y la administración de la propia DIC; todas estas actividades giran alrededor de la implantación permanente y el control de la identidad corporativa. El director de esta oficina es la autoridad más importante en la comunicación corporativa, está conectado directamente con el presidente de la compañía y tiene acceso directo al grupo administrativo. He aquí como, a mitades del siglo pasado, se prefiguró en Europa el rol del nuevo Director de



Comunicación.

Seguramente Behrens, Neurath y Camillo Olivetti pensaron que en el futuro otras empresas imitarían sus concepciones integrales de los productos y los mensajes en toda clase de medios y soportes a través de las tres grandes especialidades del Diseño: diseño gráfico, arquitectónico e industrial, en una visión sociológica y humanista pionera. Pero lo que seguramente no imaginaron fue que tal concepción integral de la identidad no sólo de marca sino también de empresa, se iba a exportar a los USA, donde sería bautizada con la denominación de *identidad corporativa*; bautizo del que varios gabinetes anglosajones de diseño reivindicaban su autoría. Si Europa creó el concepto y estableció los primeros desarrollos, los USA le dieron nombre (necesitaban una marca para este producto), lo envolvieron en un buen *packaging* y lo reexportaron a Europa y al mundo. Es el célebre pragmatismo americano.

Estos hechos nos invitan a dos reflexiones importantes acerca del concepto importante de identidad corporativa:

Primera reflexión. La intuición de AEG, Behrens, Neurath y Olivetti fue una premonición de lo que, once años más tarde (1919) sería la fundación en Alemania de la Bauhaus, donde se reunieron los innovadores más avanzados en la filosofía de dignificar la producción en serie de objetos con la explosión del industrialismo, integrando todas las formas del diseño y las artes plásticas en los productos manufacturados que empezaban a inundar el entorno, los hogares y la vida de los individuos. La escuela de la Bauhaus, a pesar de su corta y convulsa existencia (1919-1933), había demostrado al mundo occidental una nueva forma de unir racionalidad e imaginación, funcionalidad y estética, arte y producción, y de coordinar las diferentes manifestaciones del arte, el diseño y la industria. El ideal de la Bauhaus era trasladar la estética a la práctica proyectual, a los objetos de uso, a los productos y a la comunicación. En este ejercicio se encontraron, por primera vez, la arquitectura, el diseño industrial, el diseño gráfico y las artes

decorativas. Un ideal, en fin, en busca de una cierta calidad de vida a través de la industria y el diseño. Pero también un ideal que se expresa en la disciplina actual de la identidad corporativa, en la misma medida que hoy incluye todas las variables del diseño y de la sociología de la organización.

Segunda reflexión. Hay un hecho que no deja de ser interesante por erróneo, en las creencias de muchas empresas contemporáneas. Es que la identidad corporativa todavía es un recurso estratégico desconocido, porque es visto a menudo como una simple cuestión de diseño y de marcas. Es decir que, simplificando las cosas, están viendo la marca igual que hace casi tres mil años (;). Sólo que ahora, los soportes ya no son solamente los contenedores de los productos: las ánforas y jarras en los que eran transportados.

La cuestión es que, con tantos cambios ocurridos en estos últimos tiempos, y a pesar de ellos, se tiende a reducir la identidad corporativa a unos signos y un manual de normas gráficas. Esta simplificación tan reduccionista que todavía persiste, se debe en efecto al peso de la marca en sus evoluciones históricas, pero también a unos hechos más recientes. Cuando el alemán Walter Landor se llevó las ideas de Behrens, Neurath y Olivetti, y la filosofía de la Bauhaus a los USA, las redujo a un producto más fácilmente manejable y explotable, que se limitaría al campo exclusivamente gráfico. Por su parte, otro triunfador de la época en los USA, el francés Raymond Loewy, desarrolló allí sus ideas sobre estética industrial y diseño gráfico bajo el célebre pero falso slogan "lo feo no se vende". La fusión del diseño industrial y gráfico no se consolidó, a pesar de que Loewy fue al diseño industrial lo que Landor fue al diseño gráfico de identidad corporativa.

El hecho es que esta disociación entre ambas disciplinas reforzó la idea reductora de que el diseño de identidad corporativa *era* diseño gráfico. Y hasta los años 80 hemos estado convencidos de dos cosas: de que la identidad corporativa venía de los USA (olvidando

que antes había llegado allí desde Europa), y de que se trataba fundamentalmente de un problema exclusivamente gráfico.

### *De la identidad a la imagen...*

Tres hitos se destacan en la historia de la marca: su nacimiento, por lo menos ocho siglos a. de C., el sistema económico medieval y la economía de mercado que amanece con el siglo XVII. Si veinte siglos antes, las primeras marcas comerciales existieron, fue por una necesidad de *identificar*, pero curiosamente, no los productos y las mercancías, sino a los alfareros (que manufacturaban las ánforas que contenían vinos y aceites, y viajaban desde la cuenca mediterránea a diferentes países del norte y oriente europeo), y a los comerciantes que exportaban estos productos. La conveniencia de identificar, reconocer el origen o el responsable de las exportaciones, era una urgencia debida a los robos frecuentes en los almacenes de los alfareros, y también los robos en alta mar por los piratas, cuando tales productos eran recuperados. La marca, pues nació por una necesidad práctica -¿policial?- de identificación.

En la Edad Media, la función de las marcas estaba controlada por las corporaciones y los gremios, y este control estaba en las manos de las autoridades que cuidaban que las corporaciones no invadieran el ámbito de las otras corporaciones. (Hemos hablado ya ampliamente del corporativismo).

Poco a poco, en los albores del industrialismo del siglo XVII, se impuso la libre competencia, la libertad de mercado, y con ella se creó una legislación adecuada -insistentemente reclamada por las empresas- que protegería la iniciativa privada y la propiedad de las marcas. Así se empezó a concebir la marca registrada con o un activo de la empresa. La *marca registrada* nació, por tanto, como respuesta a una nueva necesidad: defender a las empresas contra el fraude, las imitaciones y las falsificaciones. Este reconocimien-

to de su protección legal otorgó a las marcas su auténtico estatuto económico.

La exclusividad de uso generaría una nueva función de la marca: la de atraer a los compradores y conservarlos, es decir que ya no sólo se tratará de identificar un producto, sino de competir con otros productos, es decir, con otras marcas. Para competir y conquistar clientes, mercados y fidelidades, la marca-signo registrada, no basta, sin embargo. Porque la marca está aquí en función del producto, del fabricante o del comerciante. Entonces, la marca empezó a asumir promesas y compromisos con el público. La marca era garantía de origen de los productos; aseguraba la autenticidad y la originalidad del producto ("exija mi marca", "desconfíe de imitaciones", eran la clase de eslóganes de la época industrial avanzada); garantizaba una calidad estable, invariable, y era un compromiso táctico -y a menudo explícito- del fabricante ante el mercado. La marca se convertía así en un instrumento de la estrategia comercial, en la misma medida que singularizaba los productos y ofrecía garantías y confianza a los consumidores.

Paso a paso, la marca de identidad de productos, servicios y empresas, absorbe y proyecta hacia el mercado más y más propiedades y atractivos. Si en los inicios de la estrategia marcaria, ésta se focalizó en aquello que era objeto de la venta y la competencia: el producto, sucedía que cada vez más la marca, la identidad, se desplazarían fuera de él para dar en la diana psicológica del consumidor y usuario. Wagons-Lits ya no significaría transporte ferroviario, sino viaje y hotelería. Volvo significa seguridad más que automóviles. Benetton no significa prendas de vestir, sino moda colorista y una cierta ideología. Emergen así una profusión de constelaciones de valores alrededor de las marcas de identidad, que no son propiedades objetivas de los productos, de lo que tenemos ejemplos en el campo de la moda y en las grandes marcas de lujo sobre todo, sino valores de esta sociedad mosaica: estilos de vida, pertenencia a un grupo social, autoimagen.

Lo que la marca de identidad ya no tiene necesidad de asegurar no es la calidad de los productos, sino la *diferencia*. Todos los relojes son hoy puntuales. No importa el país de origen de un artículo, sino la marca y lo que significa (el producto se puede fabricar en cualquier parte del mundo... a condición de que la mano de obra sea barata). Todos los bancos venden los mismos servicios y con iguales tasas y condiciones...

La *marca-imagen* (o la imagen de la marca) es más fuerte que la marca-signo. Y la identidad corporativa, que es una estrategia expansiva de la marca, y una estrategia absoluta de comunicación, va directamente con todas sus armas a la construcción de la imagen corporativa.

### *.. por medio de la personalidad corporativa*

Toda persona física o moral proyecta consciente o inconscientemente una imagen en los otros, cuyos pormenores predisponen una percepción particular según cada uno de los interlocutores. Así, la empresa vende, a través de objetos perceptibles y de servicios, imágenes que no son conscientemente percibidas. Todos somos compradores de imágenes, y es la imagen la que perseguimos muy a menudo inconscientemente. Compramos imágenes contenidas en los objetos y los servicios. A través de un objeto, a través de su presentación y su embalaje, o de una empresa y los servicios que ofrece, sentimos una impresión que puede ser por ejemplo, de eficacia, de elegancia, de potencia, de precisión... o más exactamente, una combinación de estas impresiones.

Pero el individuo no es un simple espectador. Cuando pasa de este estadio perceptivo al estadio activo, y se aproxima a un producto para probarlo, o ensayarlo, a través de una degustación, una muestra o una primera compra, entonces pasa a experimentar una relación con el objeto o el producto, y aquella preimagen percibida

hecha de impresiones psicológicas, se amplía y se modifica -o se afirma- sustancialmente, porque ahora se entremezclan *sensaciones* y *experiencias* ligadas al objeto o al producto, a sus condiciones físicas y a sus funciones.

Esta parte más avanzada de la configuración mental de la imagen, fija una relación con el estado objetivo y real de las cosas. Como se ve, es una relación subjetiva, o subjetivada, en perspectiva, o sea, progresivamente constituida. Porque la imagen no es el producto de un impacto instantáneo, es un proceso psicológico casi inconsciente, que se desvela y aparece en un momento dado. Seguramente nadie puede recordar en qué instante se forjó en su cabeza la imagen actual de un producto o una empresa determinados, pues la imagen es un cúmulo, una superposición de sensaciones, impresiones, contactos y experiencias que se configura lentamente hasta que aflora en la conciencia como una certidumbre.

Por consiguiente, uno de los ingredientes indisociables de la imagen mental (o de la imagen corporativa, según si lo consideramos desde el público o desde la empresa) es el soporte-tiempo, es decir, la constancia de las impresiones y sus efectos, la congruencia, la prueba y error mental, la trayectoria de la empresa o de la marca, que a lo largo del tiempo, a veces incorpora a la imagen factores contingentes, mensajes no deseados por la empresa, elementos puntuales o de efectos prolongados, que producen oscilaciones en la valoración del producto, el servicio o la empresa... y en consecuencia, del negocio, porque no es posible separar una cosa de la otra.

He sintetizado este proceso encuadrándolo en: *tres momentos* progresivos de la implicación psicológica de los individuos, y *un contexto*, en el que tienen lugar. El primer momento es el de la *percepción*, ya sea directa o indirecta del producto, la empresa, la marca, el servicio. El segundo momento es el del *contacto* directo y real con el producto o la empresa; experiencia puntual vivida

con este contacto. El tercer momento es el transcurrir del día a día y la sucesión de percepciones y contactos con el producto o la empresa a través del tiempo; y con ello, la afirmación de las percepciones y contactos precedentes en el sentido que la imagen mental tomará.

El contexto en el que tales procesos tienen lugar, es el entorno en el que se ubican la marca, el producto, la empresa, el servicio. El mismo en el que se ubican sus competidores, que percibimos como propuestas alternativas, y se entrecruzan las opiniones favorables y desfavorables de nuestro grupo social de afinidades y los efectos de los medios de comunicación.

No hace falta insistir en la naturaleza psicológica múltiple de la imagen: subjetiva, perceptiva, experiencial, funcional y emocional al mismo tiempo, y apoyada en un contexto estable. Es por esta razón que las investigaciones específicas sobre la imagen corporativa -lo que he llamado la Auditoría Estratégica Global y desarrollaré más adelante- son a menudo una fuente de sorpresas para las empresas, ya que dichos estudios revelan tanto aspectos positivos inesperados como impresiones negativas, que la identidad del producto o de la empresa no justifican, y la investigación habitual de comunicaciones, de mercado, de consumo, etc., no detectan.

Lo más significativo que debe buscarse en la investigación no es solamente, como muchas veces se piensa, llegar a saber qué *imagen tenemos*, en comparación con nuestros competidores principales, sino **por qué**. *Cómo* se ha construido *esa* imagen que hoy tenemos. Sólo conociendo las causas sabremos por qué la imagen es así. Y en consecuencia, sabremos cómo se puede modificar, reorientar, etc. Lo que se investiga así es la *construcción de la personalidad corporativa* a través de percepciones, experiencias y opiniones, es decir, a través de su acumulación en las personas y en el tiempo: la imagen.

Así, pues, ya hemos visto una vez más cómo todo empieza con la

identidad -la de la empresa en tanto que un potencial genético a desarrollar, y la de su percepción primera por el público. Veamos ahora de qué modo se ha hecho más completa y más compleja la comunicación de la identidad. En su construcción se ha pasado de los puros signos gráficos de antaño, que perduraron hasta los años 80 como únicos vehículos de la identidad, a un sistema de estímulos: el *lenguaje inter media* al que nos hemos referido anteriormente a propósito de los lenguajes de la comunicación.

## La nueva dimensión inter media de la identidad corporativa

Esta es una innovación realmente importante en la construcción de la imagen corporativa. Construcción que, como sabemos, pasa por la gestión de la identidad, la comunicación y la conducta de la empresa.

La *dimensión inter media* de la identidad corporativa es una superación de la acción de comunicar que se basaba en los elementos gráficos tradicionales: logos y símbolos marcarios. Ahora, sin renunciar a la imprescindible difusión *visual* de la identidad, se coordinan otras vías a través de la idea de *inter media* que hemos expuesto más arriba. Así como la comunicación *inter media* va directa al individuo porque se trata de una experiencia *inter sensorial* y *emocional* -y no en las tecnologías sofisticadas de los multimedia-, la expresión de la identidad corporativa sigue la misma lógica integradora de los recursos de significación, cuyo foco es el individuo. La acción *inter media* impregna la sensorialidad global del ser. La identidad es así *experimentada*, *vivenciada* en diversidad e *interiorizada* por los individuos y la sociedad.

Se trata de superar la simple percepción visual como centro receptor de una identidad básicamente expresada por el diseño gráfico. Lo que en el origen fue una transmisión de grafismos, logos, mar-



cas y colores, actualmente constituye un sistema multidimensional y diverso que convierte al individuo en *actor* de la identidad corporativa, y no sólo en receptor de signos gráficos. Es el salto de percibir a experimentar y sentir. Así las comunicaciones son integradas por la vía inter media, pero en función del individuo, es decir, *integradas por él* en su acción y en su memoria.

### ***Implicación de la experiencia sensorial del ser en la construcción de la identidad corporativa***

La comunicación inter media parte del principio de que los campos de acción de la empresa en la construcción de su identidad, están determinados por los *individuos*, y esto en dos dimensiones:

- a) el tipo (o los tipos) de aspectos *sensoriales* que son privilegiados en la acción de las personas: visión, movilidad, audición, acción, manipulación, experiencia, vivencias;
- b) la *escala* en la cual la empresa observa las actitudes sucesivas de los individuos que acceden a su entorno y actúan en él: escala del gesto, escala de la mirada, de los actos, de las funciones, de las relaciones personales, etc.

De estas referencias que toman al ser humano como centro, se concretan cuatro grandes ámbitos para la *experiencia* de la identidad: Mensajes, visuales, sonoros, audiovisuales; expresión Cultural, personalidad corporativa, calidad, relaciones; Objetos, elementos de uso, soportes informacionales; y Espacios, lugares, ambientes, puntos de atención, de venta, de servicio.

- Los *Mensajes* de la identidad corporativa, están presentes en todas las formas de comunicación, sean verbales/auditivas, visuales, táctiles o espacio/ambientales.

Estos mensajes específicos que expresan la identidad, son tradicionalmente *signos* -en el sentido amplio de la semiótica -que estructuran la coordinación entre ellos, y de los que emerge el *significado*, el *mensaje*.

- La *Cultura* corporativa es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma *relacional* entre sus empleados mismos y de ellos con los clientes -sobre todo en el sector servicios-, los accionistas, los líderes de opinión, prescriptores, asociaciones de consumidores y usuarios, medios de comunicación, etc., etc.

La cultura organizacional imprime un modo de conducta, un concepto ético, la orientación de una trayectoria, una manera de relacionarse (el cómo), de generar calidad y valor, que da nacimiento y forma sensible a la *personalidad* corporativa en la mente del público. Este es el ámbito emocional y funcional al propio tiempo, que impregna la experiencia holística de los individuos. Es su cara a cara interactivo con la empresa.

- Los *Objetos* se integran en la construcción de la identidad desde su propia razón de ser en tanto que *productos*. En la misma medida que las formas funcionales de un envase, un embalaje o un electrodoméstico, *hablan*; en la exacta medida que estas formas, colores, materiales y texturas *significan*; todos ellos son conscientemente aplicados a integrarse a la identidad inter media. Y a la experiencia visual-

táctil y manipulatoria de los individuos. Los objetos están hechos para las manos (los mensajes, para los ojos y los espacios para la acción).

Ejemplos de objetos-productos inmediatamente reconocibles, aún si les quitamos las etiquetas, son las botellas de agua Perrier o de Coca-Cola; o la forma de los productos como identificación de sí mismos: los "donuts", los "chupa chups". Otros ejemplos más complejos son las familias y *sets* de productos como los electrodomésticos Braun, los objetos Lamy o las prendas Armani, que poseen sus propios estilos perfectamente identificables.

Otra clase de objetos utilitarios y al mismo tiempo identitarios, son los que podemos ver en los puntos de venta, *franchising* o redes de distribución: objetos de merchandising y utilitario-decorativos y soportes de información, que cada vez están más intencionadamente dotados del estilo corporativo.

- Los *Espacios* propios de la empresa, o en los que ella está representada, son *espacios de acción*, pero hoy son también elementos importantes en la percepción y experiencia de la identidad corporativa -de la *imagen*, en los públicos.

Estos espacios de acción son la propia empresa (arquitectura corporativa), su red de servicios posventa, de distribución, de concesionarios; los elementos de atención o de información, la señalética; las redes de sucursales bancarias y de compañías aéreas; los negocios de *franchising*, etc. Pero también las ferias y exposiciones, es decir, la presencia de la empresa allí por medio de un espacio-ambiente que la representa y la identifica. Para el público todos estos

espacios distintos, lugares de relación, de transacciones, de servicios, etc., **son** la empresa. De ahí su capacidad identitaria, y su compromiso con la imagen corporativa.

Los *espacios* son al mismo tiempo escaparates, lugares de relación e interacción, y ambientes en los que convergen las relaciones interpersonales, los *mensajes* verbales y no verbales, visuales y audiovisuales de identidad; las manifestaciones sensibles de la *cultura* organizacional; los *productos* y los *objetos*. Esta coordinación de los recursos comunicacionales en función de la identidad corporativa es su específica condición *inter media*.

La identidad corporativa se hace así presente, dinámica y perma-

Implicaciones de la experiencia sensorial	Dimensiones de la identidad <i>inter media</i>
el Nombre	Verbal / Auditiva
la Gráfica	Visual / Audiovisual
la Cultura	Relacional / Interactiva
los Productos	Táctil / Manipulatoria
los Entornos	Espacial / Ambiental

nente, múltiple y diversa, compacta y ubicua. Potencia su fuerza diferenciadora, y genera una energía psicológica que la hace capaz de ser, más que reconocida y recordada, experimentada, vivida e interiorizada por los públicos. Porque es un sistema concebido *en función de los individuos-actores* y no de las tecnologías disponibles en cada momento -aunque éstas obviamente intervienen en la construcción de la identidad y de la imagen, pero no en razón de ellas mismas como modos técnicos, sino en razón de las personas. En este concepto *inter media* pervive de algún modo la idea del filósofo Protágoras: "el hombre es la medida de todas las cosas".

La identidad corporativa, expresada y anunciada así *inter media* - sensorial y experiencialmente-, constituye un verdadero fenómeno *gestáltico*, una configuración estructurada de *formas* sensibles: audibles, verbales, gráficas, relacionales, objetuales, espaciales, volumétricas, arquitectónicas. La psicología de la *Gestalt* es la constatación en gran escala en nuestro caso, de que "el todo es más que la suma de sus partes". La identidad corporativa *inter media* es así el efecto de las sinergias entre estas partes mediadoras.

La novedad es, en conclusión, que la tradicional identidad visual ha ido más allá para aunar percepción y experiencia. Del mismo modo, la comunicación tradicional masiva ha ido más allá diversificándose e integrándose a otras formas de comunicación, y fusionándose al mismo tiempo con la acción.

Le recuerdo al lector la importancia real de la identidad, tal como vimos en el caso de Opel (pág. 101 y siguientes).

## La construcción de la imagen corporativa

Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. La imagen necesita sustancia real: las cinco dimensiones de la identidad más la cultura. La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente. Porque la identidad y la cultura, tal como hemos visto en el capítulo precedente, son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.

Ya hemos examinado en la segunda parte cómo se configura la imagen mental en el imaginario colectivo, y hemos explicitado el proceso -sutil, inconsciente en el público- de transformación de la identidad en imagen, que es función del vector central *cómo*, que inyecta e impulsa Personalidad y Estilo a la imagen (a la empresa en realidad) a partir de su origen identitario. Recordémoslo.

La construcción de la imagen, si de una parte incluye la gestión de la identidad con las cinco dimensiones de su lenguaje intermedia, de otra parte implica que está aquí comprometida la gestión de la comunicación. Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros -la conducta- y comunicada explícitamente por los segundos. En este punto justo surge una cuestión que nos desvía (provisionalmente) de nuestro paradigma y obliga a introducir otro modelo de gestión. Que consiste en obtener, interpretar y gestionar *información*. Cuando hablamos de cambios estratégicos es preciso responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué Cambios, Qué Estrategias, Qué clase de Imagen necesitamos?

Las respuestas no pueden ser, desde luego, invenciones de la empresa, decisiones unilaterales, deducciones empíricas ni recomendaciones de consultores iluminados. Por más razones y argumentos de que se disponga sería suicida dar respuestas subjetivas a cuestiones tan críticas como estas. Si la imagen se configura en el público, éste tiene sin duda mucho que decir. Y este razonamiento es la validación del *Modelo de la Imagen* a implantar (hablaremos de ella más adelante), que es, de hecho, la matriz para la gestión de la identidad y de la comunicación.

Es preciso, pues, a estas alturas, determinar sin riesgos de error, cuál es el modelo de la imagen que la empresa necesita: a) en función de su plan estratégico y objetivos globales, y b) en función de la imagen que existe en el público forjada por medio de prejuicios, impresiones y experiencias, pero también y especialmente de las expectativas y exigencias, que sirven de correctores o de adaptadores reales de a).

Por esta necesidad metodológica he creado un instrumento específico que he llamado *Auditoría Estratégica Global*. Si el paradigma que manejamos es sistémico y holístico; y si la imagen es la ciencia de la totalidad, el método para responder a las cuestiones

indicadas más arriba no podía ser sino global, holístico, total

## La Auditoría Estratégica Global

Uno de los principios de nuestro modo de abordar los problemas de comunicación e imagen ha sido defendido con persistencia. Es la necesaria fusión de la comunicación y la acción, el hacer y el decir. Y dejar de manejar la comunicación como una realidad autónoma al margen de los hechos.

Es cierto que estamos en una nueva sociedad de la interacción simbólica. En el imperio de los *signos*: de todo lo que significa. De los *símbolos*: de todo lo que remite a ideas y mitos. Y de las *imágenes visuales*: todo lo que representa lo real -aunque sea virtualmente. Esto es correlativo a un cambio de la sociedad telematizada que aprende, piensa y actúa a través de mensajes que le llegan de la distancia (teleacción) y de estereotipos mentales, más que con las cosas reales y las experiencias directas.

Pero esta no es más que una parte del fenómeno que nos interesa desvelar. Porque los *valores* que son determinantes y que están ligados a los productos, al servicio y las actuaciones de la empresa en las distintas facetas de la acción y de los hechos reales, constituyen la otra parte del mismo fenómeno.

Ahora, estos dos mundos: acción y comunicación, artificialmente desviados el uno del otro y separados, se recomponen -o deberán hacerlo irremediablemente- reconstruyendo la unidad esencial de la empresa. Y proyectándose así correlativamente en la unidad de la conciencia de los individuos, los públicos, la comunidad.

La lección aprendida es que los signos, los símbolos y las imágenes, o el mundo de la simulación y las apariencias, no es independiente del mundo real de las experiencias, es decir, la satisfacción del público, el aprecio de la calidad, la fidelidad de los clientes, la reputación, la buena opinión pública.

Esta realidad más que dual, multipolar, hacía necesario crear una metodología específica para analizarla y poder operar con ella. Metodología que no podía ser sino estratégica y global. Es preciso diferenciar bien este útil polivalente de investigación estratégica y no confundirla con los instrumentos parciales y descriptivos habituales. No confundir la Auditoría Estratégica Global con las *auditorías de comunicación*, de las que existen numerosos artículos publicados, másters y posgrados universitarios. Lo único que tienen en común estos dos campos de estudios es el término *auditoría*. Pero la palabra no es la cosa.

Auditar las comunicaciones es investigar una actividad de la empresa -la comunicacional-, que aunque sea muy importante, es sólo una parte, y no explica más que aquello en lo que se ha especializado. ¡Atención a los reduccionismos! Lo positivo que tiene la idea aceptada de *auditar la comunicación*, es que indica tácitamente que nuestro empeño en integrar las comunicaciones se ha impuesto por su propia fuerza. Pero aun así, integrar las comunicaciones en una auditoría no es entender la fenomenología de *interacciones empresa-entorno* en la producción de la imagen que ha sido acumulada en el público, ni alcanzar a evaluar esta imagen en función del proyecto estratégico o del plan de futuro de la empresa.

La empresa y su entorno constituyen un sistema y funcionan como tal. Pero este conjunto interdependiente no puede pretenderse conocerlo y dominarlo desde una parte de la empresa. Es preciso tener bien claro que: *en un sistema, la parte no puede pensar por el todo*:

- A. La parte es un fragmento de la estructura funcional del sistema y de su complejidad
- B. La parte es siempre especializada y ve el mundo exclusivamente desde la parcela de su especialización
- C. Ni siquiera la parte más jerárquica del todo domina el sistema



en su integridad y su complejidad. En todo caso, controlará un subconjunto o un conjunto de partes más pequeñas. Pero no deja de ser una parte, es decir, que depende de las demás y está en las mismas condiciones de *A* y *B*.

La única manera de comprender el todo y operar sobre él y con él es *desde fuera*. Igual como el médico o como el constructor de ordenadores.

¿Por qué he llamado a este útil de conocimiento para la acción "Auditoría Estratégica Global"? Creo que la explicación es oportuna.

Es un hecho que el término "auditoría", "auditar", tiene connotaciones *contables*: designa una revisión de cuentas, cuyos datos ya son previamente conocidos por la empresa. Mi auditoría no consiste en revisar y comprobar datos que son bien conocidos *a priori*. Es todo lo contrario: una *revelación* de datos ignorados pero que existen, están aquí e interactúan de algún modo con la empresa.

Elegí esta fórmula porque, por otra parte, "auditoría" significa *exhaustividad*, que es una condición esencial de este método por el espíritu holístico que lo anima. Es por esta misma razón que lo he llamado "global": porque implica el estudio multidimensional del sistema-empresa y sus interacciones con el sistema-entorno. El adjetivo "estratégico" define el objetivo fundamental del método, que se diseña cada vez en función del plan estratégico general de la empresa, o por un proyecto estratégico en concreto: por ejemplo, la necesidad de cambiar la cultura, o la identidad, de innovar aspectos concretos, de relanzar la empresa, etc.; problemas que son provocados por diferentes causas, que provienen de determinadas decisiones, y que siempre tienen un epicentro definido, pero del que se detectan reflejos en otras partes de la empresa y del entorno. La Auditoría está comprometida en la viabilidad, la realización, la implantación y el control de la estrategia

general o las estrategias particulares de la empresa.

Finalmente, la razón por la que he llamado a este método, Auditoría Estratégica Global, es porque permite:

- descubrir, exhaustivamente, no sólo qué imagen tenemos hoy, sino también por qué
- no quedarnos solamente con este conocimiento, sino compararlo con las líneas maestras del proyecto estratégico de empresa, y evaluar sus coincidencias y desviaciones
- establecer el diagnóstico y el marco operativo de cambios, y determinar las herramientas para implantar la estrategia de acción, así como sus sistemas de control.

Los ámbitos y elementos de investigación que abarca la Auditoría Estratégica Global requieren un trabajo de detección y valoración, que permite responder a preguntas como estas:

- Qué imagen de la empresa existe hoy en el público.
- Cuál es el valor real y psicológico de esta imagen *versus* las empresas concurrentes.
- Cuáles son las causas, positivas y negativas, que han dado lugar a esta imagen.
- Qué oportunidades y riesgos implica esta imagen actual.
- Qué aspectos conviene suprimir, reforzar y añadir a esta imagen.
- Cómo efectuar estos cambios.
- Cuál es la presencia cuantitativa de comentarios de la prensa sobre la empresa. Y cuál el sentido general de los contenidos difundidos.
- Qué grado de coherencia existe entre las diferentes comunicaciones mass media, micro media, inter media e interpersonales. Y qué grado de coherencia entre éstas y la

realidad que la empresa ofrece.

- ¿Faltaría o no, una política de marcas? ¿Habría que diseñar su arquitectura?
- Cómo definir la cultura corporativa para la nueva estrategia.
- Cómo transformar el concepto cultural en acción.
- Cómo organizar el sistema de comunicación interna para optimizar la productividad y difundir la cultura.
- Cómo la identidad corporativa tendrá que vectorizar la nueva imagen a implantar.
- Cuál será el plan director para la identidad inter media.
- Cómo se implementarán las operaciones de cambio.
- Cuál será la estrategia de comunicación corporativa.
- Con qué instrumentos se realizará el seguimiento de la implantación de la imagen en las tres dimensiones de comunicación: institucional, organizacional, mercadológica.
- Cómo habrá que proceder para controlar el desarrollo de la imagen en el público.
- Cuál es el sentido y el peso de las opiniones manifestadas por los líderes respecto de la empresa y de su máximo ejecutivo.
- Qué está comunicando la empresa involuntaria o inconscientemente. Y a través de qué actuaciones, medios y soportes.
- Cuál es la experiencia y valoración de los clientes: motivos de satisfacción, de crítica, de adhesión. Expectativas, demandas.
- Qué desviaciones existen entre la imagen percibida, imaginada y la realidad experimentada.
- Qué representa la empresa (no qué es) para el público.
- En qué modelo conceptual y operacional debe basarse la construcción de la nueva imagen.
- Cuáles han de ser las líneas maestras para el plan estratégico

## de comunicación

Ciertos conjuntos de algunas de estas cuestiones justifican por ellos mismos la decisión de que sean auditados. En situaciones que podemos llamar normales, o en periodos de tiempo en los que no se precisan cambios, es muy saludable asegurarse de ello mediante una Auditoría Estratégica Global, que debería ser un poco para las empresas lo que el chequeo médico periódico es para las personas.

La concepción global y exhaustiva de esta Auditoría Estratégica Global la orienta claramente hacia la expresión más totalizadora de la empresa en el público: la imagen acumulada. De ella partimos para *investigar* los componentes y los detalles de su formación en la sociedad. De la imagen futura partiremos como *matriz*, ahora en sentido inverso, es decir, del proyecto de imagen futura a las causas que han de configurarla: estrategias, argumentos, valores, medios, tiempo. Esta lógica procede del paradigma del siglo XXI: de la relación bipolar del eje vertical entre identidad e imagen -pero que en cuyo proceso inciden de modo decisivo, la acción y la comunicación. Es la lógica que va del fenómeno a sus rasgos generales determinantes, y de éstos a los detalles.

Si el punto de partida de la Auditoría consiste en detectar y evaluar qué imagen existe actualmente, y por qué, el punto final de esta Auditoría -que es el inicio del cambio- consiste en definir y evaluar qué imagen necesitamos en función de la estrategia y objetivos de la empresa, y cómo organizamos las causas que han de cambiarla.

Saber lo primero (qué imagen tenemos) es fácil; saber la segunda parte (por qué causas) ya no lo es tanto. Pero concebir la imagen que necesitamos y decidir cómo transformar la actual, o cambiarla radicalmente, o definir una imagen nueva para una empresa de nueva constitución, éste es entonces un trabajo de prospectiva, estrategia y creatividad.

Este instrumento específico -al igual que el método de la Auditoría- no existía. Ahora existe y cuenta ya con una trayectoria de utilización y perfeccionamiento constante que lo acreditan como el método más perfecto de que disponemos para definir y estructurar con la mayor precisión cómo ha de ser, qué valores debe reunir, cómo estarán jerarquizados y cómo funcionará la imagen futura. He llamado a este método: *Modelo de la Imagen Corporativa*. El término "modelo" significa al mismo tiempo, proyecto y método para llevarlo a cabo.

## Modelizar la imagen futura: la matriz de la estrategia

Lo más corriente, cuando las empresas intentan describir o definir "Cuál es la imagen precisa que necesitan para sustentar su proyecto de futuro, o su plan estratégico general", la respuesta suele ser un simple listado de atributos, que apenas sobrepasa el número de siete, y que no son específicos ni distintivos. Un ejemplo: vamos a comparar las declaraciones sobre identidad, publicadas en medios semiprivados por cuatro compañías petroleras, dos del continente americano y dos europeas -de las que omitiré respetuosamente sus nombres. He aquí las respuestas. *Empresa A*: "Ética, Profesionalidad, Respeto a sus públicos, Total Transparencia". *Empresa B*: "Creación de valor, Orientación al cliente, Excelencia profesional, Liderazgo, Ética, Respeto al medio ambiente". *Empresa C*: "Energía, Crecimiento, Compromiso con el medio ambiente, Proyección al futuro, Responder a las exigencias del mercado". *Empresa D*: "Energía limpia, Calidad, Servicio al público, Liderazgo, Ética, Innovación".

Este tipo de respuestas, a fuerza de síntesis apenas aparecen útiles para llevarlas a la práctica. Pero sobre todo, en su mayoría responden a una visión interna; no están contrastadas con las

expectativas de los públicos estratégicos; no son en sí mismas distintivas, sino más bien son sectoriales, comunes al sector; corresponden a objetivos más que a efectos de conducta en el público y en la sociedad. Pero la dificultad principal que entrañan es *cómo habrá que proceder, qué hacer para realizar estas declaraciones voluntaristas; qué acciones y qué comunicaciones será conveniente llevar a cabo, y cómo gestionarlas*. Esta es la cuestión.

### *Las bases científicas del Modelo de la Imagen*

Cuando las fórmulas matemáticas, estadísticas, cuantitativas no bastan o son insuficientes, se recurre a los "métodos de simulación" para preparar las decisiones.

La simulación es un proceso y un método mental para la construcción de "modelos" de fenómenos o de realidades que en general son demasiado complejos para ser analizados directamente, o porque son inexistentes. El término "simulación" ha sido introducido al mismo tiempo por el estructuralismo y la cibernética como elemento importante de la teoría del conocimiento.

La simulación es una operación que consiste en crear artificialmente un fenómeno o un sistema que se pretende estudiar. La analogía apoyada por un análisis riguroso es el fundamento de los métodos de simulación utilizados en tecnología, pero también en la previsión económica y la preparación de decisiones. Modelizar es, pues, tarea de estrategias.

Nosotros mismos hemos desarrollado toda una teoría del lenguaje esquemático, y un método analógico dentro de la *esquemática* <sup>(1)</sup>, que es la fórmula con la que designamos la ciencia de los esquemas. El lenguaje de la esquemática tiene por objeto *visualizar*, hacer visibles, cosas que no podemos ver en el entorno, o cosas

<sup>(1)</sup> Término que hemos dado a conocer en lengua española

que no son de naturaleza visual (fenómenos sensoriales o psicológicos), e incluso que ni siquiera existen (una nueva imagen para una empresa). Este trabajo al que ahora me refiero se apoya en el hecho de que "un esquema es un mensaje que hace visible, comprensible, memorizable y utilizable un conjunto de informaciones, a las que no podemos acceder por otros medios más que por el método analógico, el simulacro o el modelo".<sup>(2)</sup> El simulacro es, pues, una creación, producto de un acto positivo e imaginativo. El simulacro no es verdadero ni falso: es real. Su criterio de valor es el de la simplicidad.

La teoría de modelos es subsidiaria de la teoría de sistemas. A medida que la noción de modelo toma mayor importancia en ciencias sociales, y en particular en el campo de la comunicación, la idea de simulación, de modelización, poco a poco se ha ido precisando, fundándose sobre el concepto mismo de comunicación.

Nosotros partimos del hecho de que *la imagen de empresa ha de ser comunicada*, y por tanto, antes será estratégicamente elaborada y proyectada hacia los individuos, el mercado, la sociedad. Para proyectar esta imagen hacia delante y hacia el futuro, disponemos de las referencias principales, que son de una parte, el plan estratégico de la empresa y los resultados de la Auditoría Estratégica Global. De otra parte, los vectores del paradigma del siglo XXI. Pero estos son solamente "datos", y faltaba la metodología específica para construir con estos datos el Modelo de la Imagen futura, prospectiva, que debe ser implantada y gestionada.

El problema que presenta para este propósito la teoría de modelos, o la simulación, es el carácter inmaterial, psicológico de la imagen mental, y el hecho de que ésta todavía no existe. De modo que la idea de modelizar algo que sólo existirá realmente después de que exista su simulación; y de que este algo sea precisamente una imagen mental, psicológica, un fenómeno intangible e invis-

<sup>(2)</sup> Véase: COSTA, J., *La esquemática. Visualizar la información*, Paidós, Barcelona, 1998.

ble, constituía el gran problema de mi propósito.

Es un hecho más que probado que la simulación permite analizar los sistemas complejos, pero en nuestro caso no se trataba de analizar un sistema, sino de crearlo mediante su propio modelo. Los datos que se disponen para modelizar lo que después, en la vida real, será un fenómeno psicosociológico, son asimismo sólo datos, referencias de carácter impreciso. Nuestra "materia" es inmaterial y especialmente ligada a la percepción, a la sensorialidad, la experiencia personal, la interpretación subjetiva marcada por lo emocional, y la conducta de los individuos ligada a todos estos determinantes.

Mi propósito no era, por tanto, producir una simulación de cosas conocidas, como aquellas que sirven para la *reproducción* en laboratorio de las condiciones de vuelo de un piloto, y de las que se diría que la perfección del mecanismo simulador depende de que la ilusión de realidad que procura es lo más exacta a la realidad misma. De manera que el método del Modelo de la Imagen corporativa, que me propuse llegar a desarrollar, tenía que ser *prospectivo* (no una reproducción de un fenómeno precedente); tenía que simular una *realidad futura*, que no sería un hecho material o una cosa estable, sino un fenómeno psicosociológico. Esta era la primera parte del problema.

La segunda parte consistiría en dar respuesta a *cuáles serían los criterios de valor para la imagen. Y cómo materializar estos valores en la realidad en forma comunicable y asumible por el público*. Tal era el reto. Y esto me hacía comprender por qué nadie -que yo sepa- había llegado a modelizar un estereotipo futuro, la imagen mental de una empresa, y que este modelo fuera aplicable, cuantificable y controlable.



## *La lógica operacional de nuestro Modelo de la Imagen*

La analogía (*ana-logos*) nos dio la aproximación correcta al problema en la medida que la analogía designa una igualdad de relaciones uniendo los términos de varias parejas, lo que permite remontar de una relación a otra, de tal manera que si tres términos son conocidos podremos calcular el cuarto.

Nosotros disponíamos de tres términos conocidos y de ellos podríamos partir para establecer relaciones progresivas. Nuestras tres claves son, dicho muy sumariamente: *a)* el plan estratégico general de la empresa y sus objetivos globales y puntuales; *b)* la imagen acumulada existente en los públicos estratégicos, así como sus expectativas y sus críticas; *c)* las causas por las cuales se había generado la imagen *b)*.

Con el cúmulo de estos datos, reclasificados y ordenados, habría que progresar en la búsqueda escalonada de relaciones. Y desembocar así en el cuarto término, que sería justamente la construcción del Modelo.

La teoría de modelos vendría a ser entonces, una teoría del *como si*, en una evocación, en términos positivos y creativos, de la filosofía de Hans Vaihinger (1852-1933) que es tan distinta del fenomenalismo como del pragmatismo americano, aunque tiene afinidades con las dos doctrinas. Una síntesis muy extrema de la "filosofía del como si" puede enunciarse con estas palabras: "Es únicamente gracias a las ficciones que el espíritu humano ha sido capaz de construir un universo habitable y darle un sentido". Nuestra interpretación en términos mucho más modestos, sin duda, se funda en la convicción de que *es posible simular un fenómeno o una acción futura en forma de un modelo, que por su misma naturaleza se puede ensayar, manejar, modificar "como si" fuera la realidad, entonces dispondremos finalmente de un modelo efectivamente realizable.*

Nuestro método afecta a dos grandes categorías del mundo de los

fenómenos a partir de los *valores fuertes* de la imagen futura

la *simulación estructural*, que establece la estructura del estereotipo en cuestión, o la construcción atómica o global del fenómeno mental. Su ideal es la síntesis.

la *simulación funcional*, que se sitúa no en el universo material, sino en el universo dinámico de las acciones, las interacciones y las reacciones dentro del modelo y en sus relaciones interactivas con sus actores humanos. El segundo valor es el de la simplicidad.

Una sucesión de verificaciones permiten afinar el modelo, que son facilitadas, y a menudo hechas posibles, por el empleo de ordenadores que ejecutan muy rápidamente las combinaciones y operaciones correspondientes. Cuando hemos constituido el Modelo de la Imagen corporativa, podemos utilizarlo para estudiar diferentes hipótesis haciendo variar ciertos parámetros.

### ***Metodología integrada y efectividad del Modelo de la Imagen***

El lector habrá descubierto fácilmente la coherencia metodológica y su base científica, pero sobre todo su orientación pragmática, así como la integración articulada y progresiva que hemos establecido entre:

- el *paradigma del siglo XXI*, al que he llamado “modelo de modelos”,  
la *Auditoría Estratégica Global*, que es el paso intermedio entre el paradigma y el *Modelo de la Imagen corporativa* a implantar.

Igualmente podemos reunir los instrumentos para la difusión in

ter media de la identidad corporativa, que constituye así una novedad comunicacional integral porque implica, como ya hemos dicho, la sensorialidad global del ser y su experiencia emocional. También podemos incluir en esta breve recapitulación lo que hemos escrito sobre la cultura de comunicación y en especial, la manera de preparar las acciones de comunicación *por objetivos*. Y las bases epistemológicas que he desarrollado en la tercera parte, que es recomendable releer para retener una visión más allá de la empresa y de la comunicación misma, es decir, en el *amueblamiento de la mente* (Montaigne decía que “Es mejor una cabeza bien hecha que una cabeza rellena”), justo en el contexto de las contratendencias sociales, el individuo como ser social, las reacciones de ciertas escuelas de negocio ante la reaparición de un neohumanismo, y las orientaciones culturales recientes.

Pero volvamos al Modelo de la Imagen, con el fin de exponer los principios que rigen su lógica y sus funciones. Estas son las auto-exigencias que me impuse:

- no partir solamente de la visión de la empresa y su plan estratégico general
- tener en cuenta las opiniones y actitudes de los públicos estratégicos
- privilegiar la experiencia de los clientes para escuchar sus críticas y recomendaciones, y convertirlos así en aliados del proyecto
- atender a los hechos pasados que hayan sido relevantes (en positivo y en negativo) para los públicos
- valorar los aspectos competitivos más fuertes y diferenciadores e integrarlos al sistema de la imagen
- incluir el mapa social general de los actores: empleados, accionistas, instituciones, líderes de opinión, medios de comunicación, asociaciones de consumidores y usuarios,

prescriptores, etc.

- valorar la importancia de la comunicación oral y la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales
- que el Modelo sea un reflejo perfecto de los valores diferenciadores de la empresa
- que el Modelo conlleve las líneas básicas para la elaboración ulterior de la estrategia de la acción comunicativa
- que el Modelo sea flexible para que admita adaptaciones a nuevas oportunidades en términos de imagen
- que el Modelo sea cuantificable en los elementos que lo integran y en las interacciones entre ellos
- que el Modelo sea él mismo el referente para las investigaciones sucesivas y para controlar el proceso de implantación de la imagen.

## Implantación y gestión de la imagen

Antes de entrar en el capítulo dedicado a la figura emergente del Director de Comunicación, y para no cortar el hilo del proceso de concepción y ejecución que va desde el paradigma del siglo XXI hasta la implantación y la gestión de la imagen, vamos a proceder a explicar el proceso completo que ahora correspondería planificar si nos encontramos en trance de trabajar en un caso real.

El esquema que adjuntamos se compone de 10 pasos o grupos de elementos:

- 1 Expresa los puntos de partida vectoriales que estarán presentes en todo el proceso: el *plan estratégico general* de la empresa y el *modelo de la imagen a implantar*. La puesta en relación de ambos vectores, expresa de una parte, una especie de “negociación” entre aquello que la empresa se ha propuesto en su más alta instancia, y los condicionantes

que propone el entorno (cada público estratégico, los hechos irreversibles, las opiniones de los líderes, etc.) De otra parte, la fusión de ambos vectores cristaliza como siendo la *matriz* y la orientación de todos los pasos sucesivos.

La figura del director de las comunicaciones habrá sido designada para participar como responsable por parte de la empresa, en la elaboración del proyecto desde sus inicios. Si la figura del Dircom (para utilizar el neologismo europeo) no existe, habrá que designar la persona que en el futuro ocupe este cargo, o buscarlo en el mercado de trabajo o en el ámbito profesional-universitario.

Participar en el proyecto desde el principio, significa para el Dircom que habrá asistido a los contactos y la selección de la empresa consultora que haya ofrecido mayores garantías profesionales, una experiencia internacional dilatada, un buen nivel de creatividad y, sobre todo, que asegure un buen entendimiento con la empresa, capacidad de intercomunicación y empatía, y designe desde la primera propuesta el equipo de profesionales que participará en el proyecto.

Participar en el proyecto desde el inicio, o incorporarse a él en sus primeros pasos, significa que el responsable de las comunicaciones de la empresa obtendrá unos conocimientos específicos y una experiencia práctica -que en general no se tienen porque esta clase de proyectos globales son bastante excepcionales en la vida de una generación de directivos- que lo habrán preparado perfectamente para desarrollar la gestión de las comunicaciones y el control de la imagen en el tiempo y en las evoluciones de la empresa.

2. Mostramos en este punto, interpuesto entre los vectores, las estrategias, las tácticas, etc., el dispositivo que será

necesario para dirigir los aspectos cruciales de la implantación del proyecto y la gestión y control de su imagen corporativa.

En el centro del triángulo, en el rombo, se sitúa el Director de Comunicación, que está conectado, jerárquica y operativamente, con la Presidencia y Directorio, con la Dirección de Recursos Humanos y con la Dirección de Mercadotecnia. Esta estructura es conforme a las tres dimensiones de la comunicación que he desarrollado precedentemente.

Serán reformulados aquí los objetivos globales, que ya habrán sido expresados cuando se inició la Auditoría Estratégica Global, por medio de entrevistas con el Directorio y el primer nivel de Directores Generales.

También se formularán los objetivos puntuales de los Directores de Departamentos implicados en el proyecto. La implicación de los diferentes responsables en la definición de sus objetivos depende en cada caso de la naturaleza de la empresa y de las características del proyecto.

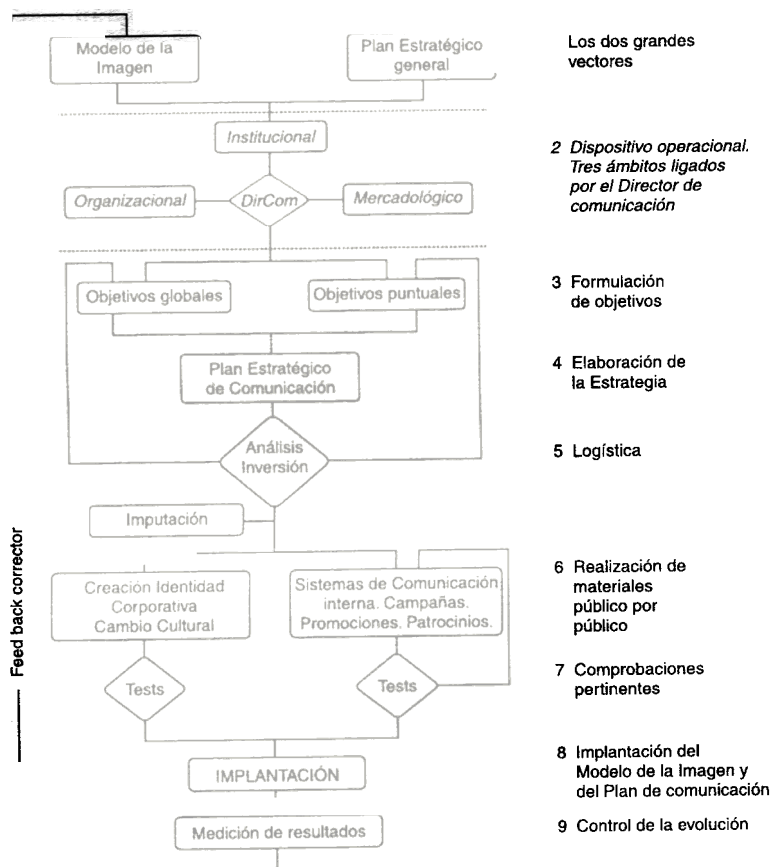
Recordemos que en este punto se tendrá que aplicar la comunicación por objetivos.

El Dircom transformará los objetivos formulados en el punto precedente, en un Plan Estratégico de Comunicación Integral. En él, los objetivos de comunicación se basarán en los objetivos globales que devienen del Modelo de la Imagen a implantar, y provienen del ámbito institucional - especialmente los de identidad y cultura corporativa- y asimismo en los objetivos particulares. Los valores de la identidad y la imagen, serán inyectados en todas las comunicaciones de la empresa.

El Plan Estratégico de Comunicación, en la misma medida que incluye los elementos de la cultura comunicacional.

tendrá que incluir la previsión de actitudes que se deberán adoptar ante contingencias como fusiones, crisis y otros

## Implantación y gestión de la Imagen



problemas que puedan lesionar los resultados, la reputación o la imagen de la empresa. (Contingencias y respuestas posibles, que son descritas en un documento específico).

También corresponde al Dircom elaborar el Libro de Estilo, que es un gran auxiliar de la cultura corporativa que se expresa en actos, y que constituye los razonamientos que orientan dicha cultura, sin olvidarse de los valores éticos.

5. Los objetivos definidos en 4 habrán sido cuantificados en términos de inversión acción por acción y público por público. Estamos ahora en la *logística*, que es un punto importante en la administración de los recursos para conseguir los fines propuestos.

Si la estrategia es la ciencia de las acciones que deben ser realizadas y el orden en que hay que hacerlo, la logística es la ciencia y la técnica paralela de lo que cada uno de los elementos representa como inversión. Si los recursos disponibles son limitados en alguna parte del proyecto, o son altamente costosos, se tendrán que planificar cuidadosamente y darán lugar a un "presupuesto-financiero", un "presupuesto-medios técnicos y materiales", un "presupuesto-energía" y un "presupuesto-tiempo". Este aspecto nuevo de la logística de las acciones se impondrá cada vez más en la medida que el control de los recursos toma una importancia mayor.

6. Después que el estudio logístico ha dado luz verde (generalmente, después de los correspondientes ajustes entre acciones y control logístico) se pasa a la creación del sistema de identidad corporativa, o a su rejuvenecimiento; a la creación de los sistemas de relaciones con el mercado de capitales, los accionistas; el inicio del cambio cultural (si es el caso) y del sistema de comunicación interna que comporta (en cualquier caso).

Por otro lado, se crearán los materiales público por público para las acciones mercadológicas y comerciales: campañas, promociones, etc.



7. Cuando se considere conveniente (no siempre es indispensable), se comprobará cómo son percibidos e interpretados los mensajes. Corresponde a este punto del proceso llevar a cabo estas investigaciones.
8. Es el momento de la implantación del Modelo de la Imagen con los instrumentos dispuestos anteriormente. Este punto es muy variable, pero en el esquema el proceso ha sido presentado: a) en su *totalidad*, lo cual no siempre es el objeto del proyecto, sino que se determina parcialmente, según las necesidades y objetivos de la empresa, y b) *lógicamente*, no cronológicamente, pues corresponde en cada caso decidir qué acciones serán emprendidas y en qué orden. En muchos casos, determinados pasos del proceso se solapan en la práctica, cosa que no es posible mostrar en un esquema general.

De todos modos, este esquema es válido como guía de la acción, con las adaptaciones que se requieran... pero siempre a condición de asegurar la coherencia global de las acciones emprendidas.

9. El seguimiento y control de los resultados parciales en el proceso de implantación de la imagen se llevarán a cabo en los espacios de tiempo que serán predeterminados en cada caso.

Para toda investigación de la evolución de la imagen, debe tomarse su propio Modelo, ya que él contiene los elementos que deben ser objeto de investigación así como los valores y magnitudes de medición.

10. Un movimiento circular, interactivo, es el que nos proporcionará la retroalimentación correctora. Es aquí donde las investigaciones sucesivas volverán al Modelo de la Imagen, para medir sus correspondencias y/o sus desviaciones. Este instrumento corrector permite regular el

tratamiento comunicacional sucesivo que ponga el énfasis en aquellos valores de la imagen todavía no percibidos por los públicos, o que puedan ser interpretados con ambigüedad.

Cuando la implantación de la imagen se ha ido afirmando y ésta ha alcanzado su velocidad de crucero -percepción/ asimilación de la diferencia, y notoriedad aceptable-, será útil cada tres a cinco años realizar una Auditoría, que en condiciones normales ya no será preciso que se aplique globalmente, sino focalizada a problemáticas concretas.

Por supuesto que, si a través del tiempo, incidencias no previstas obligan a modificar la estrategia general de la empresa, habrá que revisar el Modelo de la Imagen, para eventualmente, modificarlo a su vez.

Este punto 10 es el indicador de la eficiencia de la acción. La calidad fundamental de toda acción es la eficiencia. Es eficaz la acción que produce los efectos previstos por la estrategia. Pero es eficiente la acción eficaz que no desencadena efectos secundarios o que consigue la eficacia con los menores costos.

Sin embargo, las causas y las manifestaciones de ineficacia son frecuentes en la práctica, y de manera evidente cuando existe:

- desproporción entre los medios y los objetivos
- resistencias psicológicas a los cambios
- inoportunidad de las decisiones
- errores en el cálculo e imprevisiones
- insuficiencia, o por el contrario, exceso de información de base
- desatención o sordera a la voz de los públicos externos
- desmotivación por parte de los actores comprometidos
- errores en la ejecución de las acciones

ausencia de un control eficiente del proceso  
ausencia de un dispositivo central que gestione y  
controle el proceso con un responsable de las  
comunicaciones.

Para no correr el riesgo de ser ineficaces muchas empresas se encierran en la seguridad confortable de las fórmulas experimentadas y repetidas. Pero muy a menudo, el mayor riesgo es precisamente no cambiar cuando hay una oportunidad de cambio.

El verdadero emprendedor, el genio innovador, el auténtico líder con visión de largo alcance y sin el cual la empresa no progresa, debe en ciertos casos, saber olvidar la búsqueda del resultado inmediato y exclusivamente cuantitativo. La precipitación y el estrés son tan peligrosos como la rutina y el refugiarse en los métodos ya probados, que llevan a la pérdida irrecuperable de oportunidades.

## El Director de Comunicación

La complejidad, como dimensión de conocimiento, es una propiedad progresiva de las organizaciones. El paso siempre es el tránsito de lo simple a lo complejo. El aumento de las capacidades, de las performances y de la eficacia, siempre es un progreso a partir de lo simple y fragmentario, sobre lo cual se construyen sucesivamente capacidades cada vez más diversas y desarrolladas. Este proceso no es una ruptura o una *tabula rasa* que se impone a cada momento anulando lo anterior. Es una evolución que se sustenta sobre sedimentaciones acumulativas. Pero se orienta por las innovaciones y los cambios que llegan con aires nuevos.

En este contexto, la comunicación ha sido a menudo tomada como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura. La fuerza de las cosas empieza por dejar bien claro que las organizaciones son

centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación; que ésta se diversifica y se densifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan; que el tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden. Nada hay que corrija espontáneamente tal aleatoriedad, donde se producen inevitablemente redundancias innecesarias (ruido) y contradicciones. En este sistema de complejidad expansiva, todas estas fuerzas en libertad son irrefrenables y es preciso detenerlas, imponer orden y coherencia entre ellas, controlarlas con eficacia.

La necesidad crea el órgano. Surge así el imperativo de un nuevo personaje: el *generalista polivalente*, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa.

Se ha bautizado este nuevo gestor con un neologismo que tiende a ser una "marca": Dircom, anagrama de "Director de Comunicación".

Pero el nombre no es la cosa. El verdadero problema lo plantea, de entrada, la extracción de esta nueva figura: ¿profesional, técnica, universitaria o una combinación de todo esto? Lo que aparece ya con toda evidencia ante estas posibles fuentes, es que ninguna por sí sola responde a los requerimientos de una misión y funciones que son transdisciplinarias (la comunicación atraviesa la organización) y cada vez más orientadas a la estrategia general y a la construcción y el control de la imagen.

Las responsabilidades del director de las comunicaciones empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una *única voz*, una *única imagen* y un *discurso único* en la diversidad y la continuidad de la empresa.

Esta nueva figura en alza es tan necesaria como -todavía- poco

conocida. Hasta ahora, las empresas intentaban cubrir intuitivamente sus funciones en técnicos responsables de publicidad, periodismo, relaciones públicas, es decir, entre las fuentes tradicionales que ejercían disciplinas concretas, especializadas. Pero investigaciones realizadas en Argentina, como las que lleva a cabo regularmente el ICOMI (Instituto de Comunicación Institucional) o la revista *Imagen*, demuestran que otros profesionales acceden igualmente a este puesto.

### *Sobre el origen y la formación necesaria*

En general, los directores de comunicación adquieren formación universitaria en Ciencias de la Información o de la Comunicación, que se ubica en Ciencias Sociales.

La Comunicación se bifurca en dos grandes áreas: *Psicosociología* y *Tecnología*. Al director de comunicación le interesará especialmente la primera, que es la que presenta déficits en las empresas. La segunda es cuestión de técnicos, y el director de comunicación no es un técnico ni un especialista, sino un estratega y un generalista polivalente.

En sí misma, la ciencia de la Comunicación resulta de la fusión de tres doctrinas: la Sistémica, la Teoría del *feed back* o retroacción y la teoría de la información. Esto es útil para entender la organización empresarial en tanto que un sistema vivo que interactúa consigo mismo y con su entorno socioeconómico y cultural.

La Información, o los contenidos verdaderamente útiles que son vehiculados por la comunicación, enlaza con la producción de significados, es decir, con la Semiótica -la cual tampoco debería ser extraña al director de comunicación.

Con este tejido científico multidisciplinar, el director de comunicación construye la filosofía y las bases sólidas de su trabajo en la empresa.

Es necesario, sin embargo, que el recién recibido (y la recién recibida, que el número de mujeres está ya en mayoría en este cargo), sepa que tendrá que pasar clara y directamente del mundo universitario, el instituto, el posgrado y los libros, al mundo de la praxis empresarial. Por esto le conviene también obtener formación en Gestión de Empresas. El haber partido de la Comunicación le será útil tanto por lo que afecta a las relaciones humanas -que es la sustancia vital de la empresa- como por lo que concierne a la estructura dinámica de la organización. Conocer la gestión de la empresa le proporcionará al director de comunicación el conocimiento del "campo de juego" real. Esto tiene el mérito de ubicarlo en la lógica empresarial, en el ámbito cotidiano donde tendrá que actuar con el colectivo interno del que forma parte, impulsar, formar y motivar equipos, concebir la estrategia de comunicación, planearla, hacerla ejecutar y controlarla.

La tercera fuente de formación para el director de comunicación será la del Marketing estratégico. La razón comercial, la lógica del mercado. Es aquí -en el mercado- donde fluyen las empresas, productos y servicios concurrentes. Donde se realiza la conducta del público consumidor y usuario en relación con la empresa. Y donde la influencia de la comunicación, la conducta y el discurso global de la empresa ejercen en todo ello.

### *Condiciones personales*

El director de comunicación debe poseer un *espíritu crítico*: no aceptar una idea sin haberla sometido a prueba. Sostendrá una actitud *positiva*, receptiva y abierta, una disposición no apriorística y fresca. Pero al mismo tiempo será *analítico* y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones; el análisis objetivo es parte también de la mentalidad estratégica. Rechazará el pensamiento reduccionista a favor de la actitud *holística*.

Será *imaginativo*, buscará nuevas relaciones, nuevas vías de enfocar las cosas y de actuar. Deberá ser *curioso* e interesado ante lo nuevo o lo que desconoce; no encerrarse en sus convicciones, estar dispuesto a corregirse a sí mismo. El principio de la comunicación consiste en saber escuchar y comprender. El director de comunicación debe desarrollar su capacidad de *empatía*. A su vez deberá *relacionarse bien* con "todos" en la empresa, vertical y lateralmente; esta condición ha de servirle para que los demás comprendan bien cuál es su rol en la organización y para posicionarse en igualdad con los demás, al margen de su categoría jerárquica en el organigrama. Es importante esta capacidad de relación, dentro y fuera de la empresa, porque necesitará colaboración en campos muy diversos, y por tanto deberá saber conseguir implicación. Para esto deberá ser un buen argumentador y desarrollar su fuerza de *convicción*.

El director de comunicación será un espíritu *independiente* y libre. Deberá practicar esa "tendencia contra" que es propia de las mentes creativas. Tendrá que asumir la filosofía del "¿por qué no?". Es necesario cultivar la capacidad de originalidad, y esto sólo se logra si no se deja atrapar por la trampa del día a día ni por las rutinas de la propia organización.

Esta personalidad fuerte se consigue, en parte, en la misma medida que el director de comunicación funcione por sí mismo y no sea esclavo del lastre conformista. Y que sepa obtener la aceptación y la colaboración de sus superiores e iguales.

Debe tener la humildad de un aprendiz permanente y la valentía del autodidacta.

### *Posición en el organigrama*

El director de comunicación será reconocido en su rango directivo y estará situado junto al máximo ejecutivo: presidente, consejero

delegado o director general.

Esto significa que debe identificarse con la visión prospectiva, la alta política y la mentalidad *institucional*. De todo ello será su intérprete y portavoz.

A ambos lados de esta posición central en el nivel institucional, el director de comunicación estará conectado con el responsable de Recursos Humanos y con el responsable de Mercadotecnia. Esta posición sintetiza la comunicación institucional, la comunicación organizacional y la comunicación mercadológica. Las tres grandes fuerzas que habrá que integrar en una actuación común.

Esta posición en el organigrama requiere una libertad de acción que no es frecuente más que en los laboratorios de innovación de las grandes compañías multinacionales (sin embargo, el tamaño de la empresa no es más que una variable). Esta libertad de acción debe ser comprendida y apoyada por sus superiores (es rentable para la empresa) y por los demás niveles del organigrama, como siendo parte del cometido propio del director de comunicación.

El director de comunicación no deberá ser absorbido por la burocracia, las normas y rigideces de la organización, aún siendo un empleado de la misma. Y en cambio, deberá permanecer con un pie fuera conservando, en este sentido, el frescor y la distancia de un asesor externo.

Todo esto debe ser comprendido y aceptado por la empresa. Pero es el propio director de comunicación quien debe convencer y ganarse la confianza del máximo ejecutivo y el respeto y aprecio de sus colegas. Nadie le otorgará esta posición si él mismo no sabe gestionarla y merecerla. En este punto, el director de comunicación será práctico, didáctico y arriesgado. Debe jugar fuerte.

Si su actuación en la empresa llega a defraudar las expectativas de sus superiores, no se preocupe el director de comunicación porque será cesado fulminantemente. Por eso debe jugar fuerte. Y con la confianza de que, si se juega el puesto, será capaz de encontrar otro... tal vez mejor. El talento no abunda.



## Funciones

El director de comunicación asumirá unas funciones claramente *estratégicas*.

Deberá entender el proyecto de empresa, su plan estratégico, y participar en el mismo:

para extraer de él los elementos que han de configurar la Imagen Corporativa, y para elaborar con ellos -y con otras informaciones internas y externas que deberá buscar- el Modelo de la Imagen que convendrá a la empresa, explotando sus valores fuertes y diferenciales; contribuir a la definición de la Cultura organizacional y del sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esta cultura;

- 3 interpretar la política institucional y convertirla en estrategia, que será a la vez que ejecutada, eficazmente comunicada.

El director de comunicación deberá diseñar las Estrategias de Comunicación, en función de la Cultura, la Identidad y el Modelo de la Imagen.

4. Será *asesor* del máximo ejecutivo cuando éste debe asumir como tal el rol irremplazable de portavoz. Y será también *portavoz* de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión y con otras instituciones.
5. Deberá implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales de la empresa, escucharles y motivarles en su participación. Esta tarea tiene como objetivo último evitar ejercer controles y censuras, y por el contrario, estimular la creatividad dentro de la estrategia definida;

6. Tendrá que hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación que antes diseñó, y ejercer la supervisión y el control del mismo.
7. Será el *guardián* de la Imagen Corporativa. El *abogado del público* dentro de la empresa, (y el *aliado* de la empresa ante los públicos estratégicos).

Deberá saber -y hacer saber- que el producto último de su cometido es la Imagen Corporativa. Pero que la Imagen no sólo se hace comunicando, sino actuando, y con un esfuerzo integrador y consistente. Ya hemos dicho que gestionar la imagen es gestionar la realidad.

La Imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el director de comunicación ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia. El que estas situaciones se produzcan o no, dependen en buena parte de él. O por lo menos, de él depende una reacción rápida y acertada. La previsión de contingencias es una parte concreta de su estrategia de comunicación ligada a la estrategia de acción.

### ***Posición y funciones del Director de Comunicación. Síntesis***

La importancia estratégica de la Comunicación y la Imagen exige que ésta ocupe un lugar que la represente en el Consejo o el Directorio. Por tanto, dicha representación estará a cargo de un miembro que personifique el espíritu de la empresa. Es vital que algo tan decisivo como la Comunicación y la Imagen corporativa no se identifique con el apoyo de una sola

persona, sino que debe ser compartido y apoyado por todos desde el más alto nivel de la organización.

Para poder ejercer sus responsabilidades, el director de comunicación creará una infraestructura y un interfaz entre todos los elementos de la organización que generan información y comunicaciones.

La compartimentación rígida ya no es admisible en el cambio cultural de la organización en red. Debe generarse una cultura de comunicación.

El director de comunicación informará sobre el contenido y funciones de su área a los demás departamentos, mediante reuniones de grupo -participativas- y entrega de documentación sobre los criterios de comunicación e imagen, adjuntando noticia oficial del nombramiento como Director de las Comunicaciones, con la descripción del cargo (si se trata de un nuevo puesto).

Aplicará los criterios, normas y espíritu del cambio a toda la actividad comunicacional dentro y fuera de la empresa.

6. Definirá cuál ha de ser el Modelo para la Imagen Corporativa a implantar, con sus valores y su estructura.
7. Diseñará el Plan Estratégico de Comunicación en su parte institucional, incluyendo los objetivos generales en el medio y largo plazos, la descripción detallada de cada acción global comunicativa, la logística y la estimación financiera.

Los departamentos implicados aportarán al Plan sus objetivos puntuales y globales en el corto y medio plazos.

8. Implantará la cultura de "comunicación por objetivos", de modo que cada departamento planifique los contenidos, medios e inversiones en función de unos objetivos concretos, que son los que permitirán verificar la eficacia de cada acción comunicativa.

9. Administrará los presupuestos de su departamento de acuerdo con sus responsabilidades.
10. Supervisará los proyectos y materiales de comunicación, demandados por los distintos departamentos, a partir de un *brief* preparado por ellos, asegurando la coherencia de la imagen corporativa.
11. Encargará, estudiará e interpretará los estudios e investigaciones que serán pertinentes. En particular se ocupará de investigar "para la imagen", es decir, para lo más general y global: la comunicación de la imagen

### El Director de Comunicación

<i>Formación</i>	<i>Condiciones personales</i>	<i>Posición en el organigrama</i>	<i>Funciones</i>
Humanística	Generalista polivalente	A nivel del máximo ejecutivo	Definir la Imagen
Ciencias sociales	Estratega	Rango de Director	Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación
Psicosociología	Espíritu crítico	Área Institucional	Portavoz institucional
Comunicación	Positividad	Cerca de Marketing	Hacer ejecutar el Plan Estratégico
Sistémica	Imaginativo	Cerca de Recursos Humanos	Implicar a los Departamentos
Gestión de empresa	Analítico	Tendrá libertad de acción	Guardián de la Imagen
Marketing estratégico	Empatía		Ser el abogado del público en la empresa
	Que se relacione bien con todos		
	Curioso		
	Independiente		
	Convincente		
	Autodidacta		

corporativa y el control de su evolución.

Asimismo, tendrá acceso a las investigaciones puntuales que realice cada departamento.

12. Extenderá su supervisión a las Empresas del Grupo (si es el caso) y también a las que operan en otros países, si se trata de una empresa o un grupo multinacional.
13. Asegurará la correcta aplicación del Modelo de la Imagen Corporativa, la nueva Identidad, el Estilo y la práctica de la Comunicación en toda la organización.
14. Dependen directamente de la Dirección de las Comunicaciones, tres grandes áreas:
  - la Comunicación Institucional
  - la Comunicación Relacional, con:
    - los actores internos
    - los accionistas
    - los medios de información
    - los líderes de opinión
    - los clientes
    - las instituciones
    - los organismos sociales (asociaciones de consumidores y usuarios, ONG, grupos ecologistas, etc.)
  - la supervisión de las comunicaciones internas y de marketing.
15. Todos los problemas-oportunidades de comunicación surgidos fuera de lo previsto, o de lo previsible, serán debatidos con el director de comunicación, quien orientará las estrategias en función de la Imagen Corporativa y del Plan Estratégico de Comunicación.

A modo de conclusión señalaremos que, aparte de los grandes cambios tecnológicos en el terreno del *software* y de las inversiones que requieren, no hay en la empresa otra área tan específica-

mente innovadora como el área de la comunicación y la gestión de las comunicaciones. Es ella, de todos modos, la que promoverá y dirigirá los cambios futuros.

También en este sentido, *la comunicación es hoy más fuerte que la acción*. Porque -hay que tenerlo bien presente-, el *cómo* la empresa se comunica y se relaciona es infinitamente más importante que lo que hace.

## Universalidad del método

Puede parecer -y lo comprendo- que el “paradigma” desarrollado en esta última parte, así como los “principios epistemológicos” que se sustentan en una actitud humanística, holística y al mismo tiempo sistémica, constituye en conjunto un instrumento intelectual demasiado pesado.

De una parte, porque las empresas requieren decisiones pragmáticas y rápidas, y exentas de cualquier sospecha de academicismo o de teoría. Sin embargo, como decía Kurt Levin, “Nada hay tan práctico como una buena teoría”. Aunque debo afirmar de todos modos, que no propongo teorías que no hayan sido probadas y confirmadas -con lo cual devienen *métodos* operacionales.

De otra parte, porque aparentemente, este “pesado instrumento” sería desproporcionado a las dimensiones y necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Ante esta razonable reserva, me anticipo a declarar que, si los métodos de trabajo que presento estuvieran limitados a los grandes grupos y empresas, yo el primero hubiera caído en un reduccionismo metodológico que detesto.

Recapitulemos, pues, los puntos concernientes a la problemática concreta de las pymes.

He dicho bien explícitamente, que:

- 1 Toda empresa, lo sepa o no, lo quiera o no, tiene su propia *identidad*; funciona con una determinada *cultura*; desarrolla formas diversas (y a su medida) de *comunicación*; y genera una determinada *imagen*.
- 2 Cuando digo “toda empresa”, quiero destacar claramente que no tenemos en cuenta rasgos particulares como su antigüedad, su origen, su sector de negocio, la composición de su capital y su tamaño.
- 3 La identidad, la cultura, la comunicación y la imagen, son valores esencialmente *generales y cualitativos*.
- 4 La *notoriedad* (dimensión cuantitativa de la imagen) siempre es relativa; la excelencia y la reputación son valores absolutos.

Nadie discute que los cuatro pilares del industrialismo (capital, organización, producción, administración) son implícitos de la pequeña y mediana empresa y de su actividad.

¿Qué argumentos hay, entonces, para discutir que la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen, no sean los cuatro pilares de las pymes del siglo XXI?

Máxime cuando estos vectores lo son de la *estrategia competitiva*, y no de la estructura productiva, como los anteriores.

- 6 El único elemento de base que diferencia una gran empresa de una mediana o pequeña, es la *escala*. Pero no la estructura económico-productiva ni la capacidad competitiva, que son independientes del tamaño.
- 7 Identidad, cultura, comunicación e imagen -los cuatro vectores de nuestro paradigma- no son una invención. Ya están, espontánea o formalmente, consciente o inconscientemente, latente o realmente, en todas las empresas.

Si eso es así, no queda más que entender esos vectores como instrumentos de la estrategia y en tanto que herramientas fundamentales de la nueva cultura de la gestión.

8. Puede ser que la reducida escala de una organización determinada no admita un Director de Comunicación, porque este puesto estaría desproporcionado a las necesidades y estructuras reales. Lo cual es perfectamente lógico.

Pero, de todos modos, lo que sí existe en las pymes son las *funciones principales y proporcionales*, de una dirección de comunicaciones. Compruébese si no. Es seguro que "alguien", en una pequeña empresa, se ocupa de mercadeo, de publicidad, del diseño de etiquetas, encargar impresos, realizar investigaciones de mercado, etc. Pues bien, este "alguien", que él sólo cubre todas estas tareas, está ejerciendo *funciones* de dirección de comunicaciones -obviamente, a la escala y a la medida de la empresa.

9. También puede ser que una escala modesta de empresa no requiera relaciones regulares con la prensa, con los accionistas porque no los hay, o con líderes de opinión. Sin embargo, algunas de estas actividades alcanzan cada día más a empresas pequeñas, e incluso las de reciente creación: las nuevas *startups*.
10. Es la escala la que hace el fenómeno y determina sus dimensiones. Pero identidad, cultura, comunicación e imagen, no son dimensiones métricas de la empresa, sino vectores diferenciadores y generadores de valor.

La nueva cultura de los intangibles, la información, los servicios y los valores, debe acostumbrarnos a comprender estos fenómenos que dejan fuera de foco los modelos de los albores de la economía



de producción, ya superada por nuestra economía de información. Pero hay aquí un punto importante a resaltar. Quien se ocupa de todas las tareas que incluyen comunicación (lo que hemos dicho en el epígrafe 8) en una pequeña o mediana empresa, posee una ventaja implícita, que justamente se debe a la escala, y que no se da de inmediato en una gran organización o en un grupo de empresas. Es la *visión global* de la actividad comunicacional y sus técnicas *como un todo*. Ventaja que no es nada despreciable y que constituye una buena experiencia de base con la que es posible abordar la dirección de las comunicaciones en otras estructuras empresariales de mayor tamaño y complejidad.

Con esta especie de “epílogo práctico para las pymes” he querido mostrar la universalidad de los conceptos y de los métodos que he presentado en este trabajo. La virtud de una metodología se define por la extensión de su aplicabilidad. Eso no supone que el método sea rígido, sino al contrario, indica su flexibilidad intrínseca. Porque el verdadero valor del paradigma del siglo XXI, además de la exhaustividad que permite en la operación, es el de su adaptabilidad. Sus vectores están al servicio de la especificidad de cada problema, de cada empresa. Así que, aquello que define y determina el enfoque que demos a estos problemas, no es el método: es la realidad, las potencialidades y el proyecto de futuro de la empresa.

# Bibliografía

## Obras de Joan Costa

### *Sobre Identidad e Imagen:*

*La identidad Visual*, Ediciones Master, Barcelona, 1977

*Imagen Global*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1987. *Seleccionado por el Art Directors Club de New York*

*Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa. 25 casos prácticos*, Ediciones Ceac, Barcelona, 1992

*Imagen pública, una ingeniería social*, Fundesco, Madrid, 1992

*Identidad Visual Corporativa*, Editorial Trillas, México, 1993.

### *Sobre Comunicación:*

*Reinventar la Publicidad*, Fundesco, Madrid, 1993. *Finalista del Premio Fundesco de Ensayo*

*Diseño, Comunicación y Cultura*, Fundesco, Madrid, 1994. *Premio Fundesco de Ensayo*

*Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*, Ediciones de Ciencias Sociales, Madrid, 1995

*La esquemática. Visualizar la información*, Ediciones Paidós, Barcelona 1998

*Publicidad y diseño. El nuevo reto de la comunicación*, Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999

*La comunicación en acción*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999

## Lecturas laterales

- ASLEBEN, K. / WEHSTEDT, W., *Praxeologie*, Quickborn, Schnelle, 1966
- BORRINI, A., *La empresa transparente*, Editorial Atlántida, Buenos Aires  
México, 1997
- FERRER, E., *El lenguaje de la publicidad*, Fondo de Cultura Económica,  
México, 1994
- FOLCH, R., *Diccionario de Socioecología*, Planeta, Barcelona, 1999.
- GOMES, N. / Nassar, P., *A comunicação da Pequena Empresa*, Editora  
Globo, São Paulo, 1997, 4ª edición
- GONZÁLEZ RUIZ, G., *Diseño gráfico y comunicación visual*, Fada /  
Eudeba, Buenos Aires, 1986
- MATTELART, A., *La Publicidad*, Paidós, Buenos Aires, 1984
- MOLES, A. / ROHMER, E., *Teoría estructural de la comunicación y  
sociedad*, Editorial Trillas, México, 1983
- MOLES, A., *Les sciences de l'imprecis*, Seuil, París, 1990
- ~~MORTIN, F., *Le monde bien ordonné*, Seix Barral, Barcelona, 2001~~
- Pour sortir du Vingtième siècle*, Gallimard, París, 1981
- NASSAR, P. / FIGUEIREDO, R. *O que é Comunicação empresarial*, Editora  
Brasiliense, São Paulo, 2000, 4ª ed.
- VERÓN, E., *La semiosis social*, Gedisa, Barcelona, 1995
- WIENER, N., *Inventar. Sobre la gestación y el cultivo de las ideas*,  
Tusquets Editores, Barcelona, 1995
- WOLTON, D., *Sobrevivir a Internet*, Gedisa, Barcelona. 2001

## Joan Costa

Joan COSTA es comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual. Es consultor de empresas y profesor universitario.

Joan Costa funda en 1975, y preside, la Consultoría en Imagen y Comunicación, CIAC International, con sedes en Madrid, Barcelona y Buenos Aires, dedicada al diseño e implementación de programas globales de Identidad e Imagen Corporativa.

Joan Costa ha sido el primero en aplicar las enseñanzas de las ciencias de la comunicación a las organizaciones y ha creado un conjunto de métodos para la concepción, implantación y control de la imagen pública de empresas e instituciones. En 1971 publicó el libro pionero *La Imagen y el impacto psicovisual*, y en 1977 *La Imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*, donde se habló por primera vez de este concepto, 15 años antes de que lo hiciera Don Schultz, de la Northwestern University de Illinois en *Integrated Marketing Communications* (1992).

Joan Costa ha dirigido más de 300 programas de Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa para empresas e instituciones de diferentes países de Europa y América Latina, entre otras: Banamex, Banco Nacional de México; Nueva Terminal Internacional del Aeropuerto de Ciudad de México (México); Banco de Bogotá (Colombia); Banco Galicia (Argentina), Banco Comercial Portugués; Crédit Lyonnais, Banco Nacional Ultramarino, Nova Rede e Império (Portugal); Groupama Assurances y Grupo Pernod Ricard (Francia) Deutsche Bank (Alemania); International Group Insurances Zurich y Plethora Holding (Suiza); Selfsime Elettronica (Italia); Amaleen (Gran Bretaña); Comité Económico y Social de la Unión Europea (Bruselas); entre muchas otras organizaciones e instituciones. En España: Grupo Telefónica, MoviLine, MoviStar, Telefónica Móviles, Repsol-YPF, Caja de Madrid, IBM, Inespal, Iberia y Viva Air (líneas

aéreas), BBVA, Cajas Rurales, Unicaja, BSCH, Uniseguros, Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), ServiRed, Lladró, Terra Networks, Grupo Agbar, Aigües de Barcelona, Caixa de Catalunya.

Joan Costa, que comparte la consultoría de empresas con la didáctica y la investigación, ha sido profesor de comunicación visual en la Escuela Elisava y, profesor de Comunicación e Imagen en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Autónoma de Barcelona. Actualmente profesor invitado en el Master de *Dirección de Comunicación de Empresa* en la misma Universidad, y profesor del Máster *Psicocreatividad* en el Instituto de Comunicación Integral (ICOMI), del que es cofundador. Asimismo, colabora regularmente con el Istituto Europeo di Design (Milán, Madrid). Este Istituto ha creado la asignatura *La esquemática* en el curso de Diseño Digital, basada en el libro de Joan Costa del mismo título.

Ha impartido cursos en la Universidad Louis Pasteur (Estrasburgo), Université Technologique de Compiègne (Paris), Congreso Internacional de Fotografía (Venecia), Laboratorio de Fenomenología de la Fotografía (Milán), Universidad Anáhuac, Universidad Intercontinental, Universidad Nacional Metropolitana, Universidad de las Américas, Universidad Iberoamericana (México), Oficina Nacional de Diseño Industrial ONDI (La Habana), Universidad de Santo Tomás y Universidad de Arte, Ciencia y Comunicación UNIACC (Santiago de Chile), Universidad Austral, Instituto para el Estudio de la Comunicación Institucional, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, UCES, y Universidad de Derecho (Buenos Aires), Universidad Siglo XXI (Córdoba, Argentina), Congreso Brasileño de Semiótica y Universidad de São Paulo (Brasil), Reinisches Landesmuseum (Colonia, Alemania), entre otros.

De formación autodidacta, se ha situado en el mundo de la comunicación entre personalidades fundamentales del ámbito científico, como Gillo Dorfles, Angelo Schwartz, Vilém Flusser, Umberto

Eco, Luc Janizevski, Elisabeth Rohmer, Victor Schwach y Abraham Moles, con quien ha escrito conjuntamente varias obras en España, Argentina y Francia.

Es autor de más de dos docenas de libros y de centenares de artículos sobre imagen, diseño y comunicación publicados en diferentes países de Europa y América Latina. Costa es el creador y director de la primera *Enciclopedia del Diseño* publicada en el mundo (Ediciones Ceac, Barcelona), asesor de la *Biblioteca Internacional de Comunicación* (Editorial Trillas, México) y Director Internacional de Diseño de la Universidad de Arte, Ciencia y Comunicación, UNIACC (Chile).

Costa es miembro fundador de la *Association Internationale de Micropsychologie Sociale des Communications* (Estrasburgo), de la *Standing Conference on Organisational Symbolism and Corporate Communications, SCOS* (Suecia) y de la *Associação Brasileira de Semiótica* (São Paulo). Es miembro del Comité Científico de la Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones, *Fundesco*, Madrid, y de la revista *DX, Estudio y Experimentación del Diseño*, México.

Costa ha sido galardonado por el Art Directors Club de New York, 1987; Premio de la revista *Control* y Premio Liderman de Relaciones Públicas (España 1988), Premio Liderman Internacional de la Comunicación y Premio de la Generalitat de Cataluña 1989. Finalista del Premio Fundesco de Ensayo 1993 y ganador del Premio Fundesco de Ensayo 1994.

**Joan Costa:** e-mail: [jcostass@teleline.es](mailto:jcostass@teleline.es) web: [www.joancosta.com](http://www.joancosta.com)

# INCLUSIONES

*Es una colección especializada en temas de comunicación pública, destinada al campo académico, profesores y estudiantes, y el campo profesional. Tiene por objetivo difundir textos de probada calidad científica y / o técnica, de autores reconocidos en el mundo de la comunicación, así como dar a conocer la producción de calidad de autores noveles, fundamentalmente latinoamericanos.*

**Inclusiones** se abre en dos series:

*“Categorías”, es una serie de libros conceptuales y producciones académicas originales. Incluye ensayos teóricos y resultados de investigaciones empíricas, que responden a los requerimientos del método científico, expuestos de forma clara y atractiva.*

*“Herramientas”, es una serie de libros operativos, para los ámbitos profesionales y pedagógicos, y abarca textos destinados al entrenamiento práctico, tales como manuales, instructivos y glosarios, entre otros.*