



Joan Costa es comunicólogo, diseñador, investigador y profesor universitario. En 1975 fundó el Centro de Imagen y Comunicación Corporativa, CIAC, del que es presidente.

CIAC es la primera empresa española y multinacional en esta especialidad. Actualmente cuenta con centros operativos en Barcelona, Madrid, Lisboa, México, París y Bruselas.

Costa ha creado e implantado más de 300 programas de comunicación para empresas de diferentes países. Es autor de veintitrés libros y centenares de artículos publicados en distintos países de Europa y América. Ha sido profesor de Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona y profesor invitado en universidades de diferentes países de Europa y América.

Joan Costa ha ejercido una gran influencia en el mundo de la comunicación aplicada, desde sus trabajos pioneros de 1971 hasta hoy. Costa sorprende por su capacidad de ir siempre más allá de lo habitual y conocido. Y destila constantemente ideas innovadoras, que años después devienen moneda corriente y son ampliamente aplicadas.



BN 84-87510-36-1



88487 510366

Joan Costa establece en este libro, *por primera vez*, una *Metodología para la Comunicación Corporativa*.

La comunicación corporativa ha sido hasta ahora mal comprendida, porque ha sido de una necesidad práctica, pero sin que se dispusiera de un fundamento co-científico ni un soporte operacional específico para hacer frente con éxito a esta actividad. Así, la comunicación corporativa ha sido confundida con tareas puramente técnicas que se limitan a coordinar medios y mensajes desde una actitud empírica alrededor de todo de las técnicas publicitarias tradicionales.

En este libro, Joan Costa elabora una epistemología o cuadro de valores de razonamiento y experimentación. Con este instrumento intelectual recorre un territorio teórico olvidado, fértil y fructífero, con una mirada nueva: los principios fundadores de la ciencia de la comunicación. Y formula finalmente una Metodología específica original para la gestión de la comunicación corporativa.

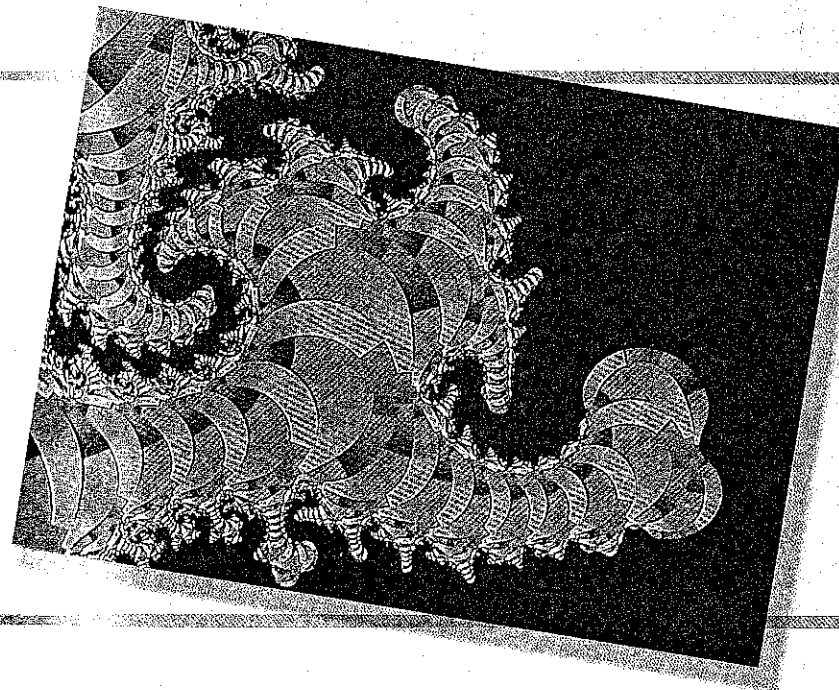
Las claves de esta obra son: la *comunicación aplicada*, la *mentalidad corporatista*, y una *visión "holista"* de la empresa. Todo ello situado en el contexto de nuestra *revolución de los servicios* y nuestra *cultura informacional*.

Ediciones  Ciencias Sociales

Joan Costa

Comunicación Corporativa

y Revolución de los Servicios



Comunicación Corporativa



Joan Costa

00/ :061

COS



Ediciones  Ciencias Sociales

Comunicación
López Lita

torial:

ez Lita

rtínez Cortiña
González Catalá
llo Rodríguez
ía Castillo

Costa, 1995
ones de las Ciencias Sociales, S. A., 1995
Mario, 11. 28007 Madrid

ión: Fernández Ciudad, S. L.
a Suárez, 19. 28007 Madrid

ernación: Guijarro, S. A.

84-87510-34-5
ito legal: M. 151-1995

Spain

X-53-496320-8

Contenido

Prólogo	11
Las claves	13
I. La comunicación corporativa. Un vacío epistemológico	27
El muro de las palabras	30
Mitos y ritos de la comunicación	35
Identidad, Imagen y Comunicación	41
La última metáfora: el director de orquesta	49
La comunicación empresarial cambia de manos	52
La matriz comunicacional: el paradigma olvidado	57
Génesis de la ciencia de la comunicación	62
Sistémica	63
Información	67
Intersubjetividad, mecanismo esencial de la comunicación	74
Las dos formas de la comunicación	81x
Pragmática de la comunicación corporativa	84x
10 axiomas sobre la comunicación	89
II. La comunicación corporativa, germen de una nueva estrategia de las organizaciones	93
Del pasado corporativista al sistema de libre mercado	96
Panorama del progreso técnico y comunicacional	103
De la comunicación pre-científica a la comunicación corporativa	108
Publicidad y comunicación	109
Breve itinerario de los postulados de la publicidad	110
El arte en la propaganda y la publicidad	111
De la emoción a la argumentación	112
La "publicidad" científica	112
La psicología de principios del siglo XX y su influencia en la propaganda y la publicidad	114

El poder mass mediático	115
El momento del marketing	116
De la psicología del consumidor a la semiología del anuncio	117
La era de la comunicación	119
Los valores corporativos	123
Las causas de la mentalidad corporatista. Una encrucijada de causas	126
Revolución de los Servicios	127
La empresa ocupa el lugar del producto	130
La imagen ocupa el lugar de la empresa	131
La imagen basada en la calidad	133
La conciencia corporativa y la mutación del management	135
Síntesis sobre la comunicación corporativa	138
El espíritu corporatista	144
El servicio es comunicación y la comunicación es servicio	147
Qué es un servicio?	150
Productos versus servicios	152
Los servicios son las personas (incluido el cliente)	157
Co-producción o la implicación del cliente	158
El triángulo de los servicios	160
El servicio no es la tecnología	162
El servicio como diferencia competitiva	164
Continuidad y accesibilidad	167
El servicio se basa en la confianza	170
Los mecanismos de la credibilidad	171
Cómo funciona un servicio. Una teoría informacional de la acción	176
12 axiomas sobre el servicio	186
Bases metodológicas para la comunicación corporativa	191
Rigor metodológico obliga	194
Ser actuar y comunicar	203
El Sistema de la Imagen Corporativa	207
Estructura de la Identidad orientada hacia el público	215
La cultura corporativa y sus extensiones	220
Acción, comunicación y teleacción	227
El entramado de la comunicación corporativa	233
La empresa en acción	238
Organización y función: La empresa como sistema holárquico	242

Hacia una transposición de las ciencias de la naturaleza a las ciencias empresariales	243
— Tres doctrinas coincidentes: Gestalttheorie, estructuralismo y holismo	244
— El eslabón entre atomismo y holismo: la holarquía	247
— Un nuevo paradigma	250
Construcción de la imagen corporativa	252
Imagen e imaginación	254
Simbólica de la empresa	255
Holograma y fractal o la capacidad virtual de imagen	257
— El holograma: paradigma de la persistencia de la identidad corporativa	258
La imagen hasta el infinito: el ejemplo de los fractales	260
Saturar de identidad	262
— El “doble triángulo estelar”, una explicación sistémica corporatista	264
El Algoritmo de Comunicación Corporativa, un nuevo modelo operacional	272
Un sistema de decisiones	275
El fundamento sistémico del ACC	277
El fundamento cibernético del ACC	279
La “caja negra”, un instrumento crucial	280
El fundamento algorítmico del ACC	283
Elaboración del método ACC	284
Representación esquemática del método ACC	287
Una conclusión prospectiva	292
Bibliografía del autor	299

Prólogo del editor

Una tarde, próxima a las Navidades de 1990, compartiendo con Joan Costa ilusiones y proyectos, en la sede barcelonesa del CIAC, nació la idea de que en la colección de comunicación de Ediciones de las Ciencias Sociales debería aparecer un libro suyo.

El libro en cuestión, que ahora nos complacemos en ofrecer a nuestros lectores, debería partir de una profunda revisión de una obra publicada en 1977 por Joan Costa.

“La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral”, que en su momento constituyó una auténtica revolución, aportando nuevas claves al mundo de la comunicación empresarial que el paso del tiempo se ha encargado de confirmar, por lo que dicha obra hoy puede considerarse como un clásico.

Los años que nos separan de aquel acontecimiento han permitido a Joan Costa que mediante una rica y persistente práctica profesional, siempre acompañada en su hiperactiva imaginación de un análisis profundo de la realidad, se situara en una excelente posición para poder generalizar su conocimiento, buscando un salto de lo particular a lo general, que finalmente ha dado su fruto.

La comunicación integral ha dejado paso a la comunicación corporativa y ésta se ha llevado hasta la formulación teórica dentro de la realidad de nuestro tiempo, y hasta es posible que fuera de él, anticipadamente, con esa peculiar sensibilidad prospectiva que ha sido una constante en las aportaciones de Joan Costa a las ciencias de la comunicación.

Como base del proceso que supone el libro, parte de una clave: "La comunicación corporativa es a la Revolución de los Servicios lo que la Publicidad fue a la Revolución Industrial", que conjuntamente con otras aportaciones se lleva a finalizar con la descripción de un instrumento: "El Algoritmo de Comunicación Corporativa" (ACC).

El modelo ACC, como proceso de toma de decisiones, vincula la Identidad Corporativa, como exponente de la cultura interna con todas las actuaciones y comunicaciones de la empresa, de forma que el modo de impregnación dota a las mismas de una personalidad propia y común diferenciada, y con un carácter definido que las identifica sustancialmente con respecto a otras actuaciones y comunicaciones emanadas de los demás sistemas empresariales, con idénticas bases de partida y con la sola variante de su propia cultura corporativa.

Esta idea acerca a Joan Costa a una concepción vitalista de la empresa que, como organismo vivo, es capaz de crear en sus relaciones con el entorno una propia personalidad muy definida y diferenciada.

Joan Costa converge así con la idea empresa-organismo vivo-sistema de comunicación, propugnando una fructífera aproximación entre las Ciencias Empresariales y las de la Comunicación cuyo efecto sinérgico romperá el actual círculo "vicioso" dando lugar a un nuevo esquema de círculo "virtuoso" que producirá una etapa de desarrollo para la comunicación corporativa.

En definitiva, nos encontramos ante un libro que resume una constante y profunda reflexión sobre la comunicación, la de la propia vida de Joan Costa que siempre ha sabido dejar volar su imaginación creativa, pero con los pies bien atados, sobre el terreno de una intensa vida profesional jalonada de éxitos y reconocimientos. Esperamos que el presente libro sea un nuevo eslabón de una larga cadena que todavía estamos seguros, contará con muchos más.

RAFAEL LÓPEZ LITA
Diciembre 1994

Las claves

I

Desde el industrialismo, el análisis clásico de las sociedades humanas se construye a partir de las ideas de intercambio de mercancías y de la división del trabajo. Este último igualmente elevado -o relegado- al rango de mercancía.

Hoy, es necesario comprender que nuestras sociedades funcionan en términos de intercambios de mensajes y de interacciones, mucho más que de intercambios de objetos materiales. Por eso mismo, las relaciones actuales de comunicación, así como los conocimientos que de ella tenemos, no pueden ser considerados como un simple capítulo parcial a partir de los datos que poseemos sobre los mass media (la radio, la televisión, la prensa, el impreso y las telecomunicaciones), ni del tratamiento de estos datos según los preceptos y los modelos de la publicidad (que es comunicación, pero pre-científica, porque es anterior a la ciencia de la comunicación).

Nuestras inercias intelectuales están demasiado ancladas en los modelos precedentes recientes: la producción industrial, la publicidad, el consumo acrítico. Y no percibimos con toda la fuerza de las cosas, que el universo económico y social ha experimentado transformaciones substanciales considerables.

Hemos pasado de una economía agraria a una economía industrial en menos de doscientos años. En los Estados Unidos, en la segunda década del siglo XX, ambas economías se igualaban en un 35% de su actividad, lo cual supuso un descenso de la agricultura del 50% y un crecimiento de la industria del 19%. Este punto de encuentro (35%) de ambas economías, una en declive y la otra en alza, marcará definitivamente su curso. La economía agraria descenderá por debajo del 5% y la industria por debajo del 20% en la actualidad.

La caída de la economía de producción industrial (1950) viene después del desarrollo espectacular de la información, iniciado clara-

mente en 1940. Los servicios, que en 1860 estaban por debajo del 20%, continuaron esta media hasta 1910, y en 1955 iniciaron su ascenso meteórico, alcanzando en 1990, el 78%.

De una "economía agrícola" se pasó así a una "economía industrial", y de ésta a una "economía de información", fuertemente impulsada por el boom de los servicios, y éstos a su vez por las tecnologías de información y la telecomunicación.

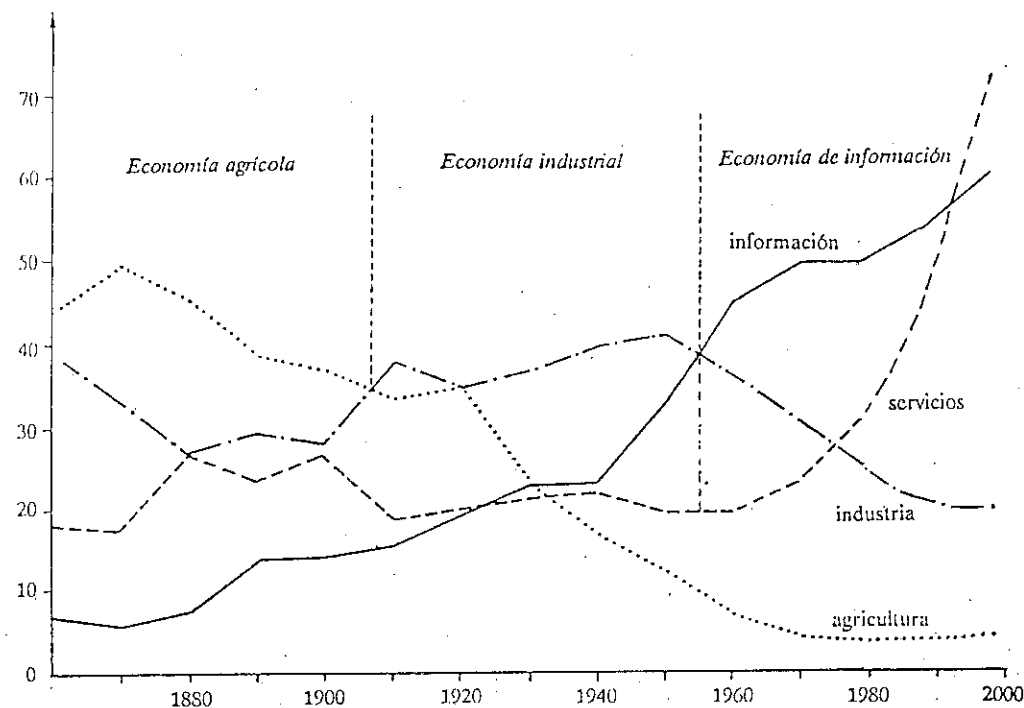
La Revolución de los Servicios ha venido a sobrepasar aquella dimensión de los intercambios económicos entre los productos y los individuos. Lo que hoy se intercambia son signos monetarios por intangibles: símbolos, imágenes, datos, informaciones y, sobre todo, servicios. Es un mundo que se caracteriza especialmente por el consumo de bienes inmateriales.

En España, los servicios ocupan el 60% de la población activa frente al 21% de la industria; prácticamente lo mismo que en Japón, Francia y Alemania y algo menos que en Gran Bretaña -71% y 21% respectivamente- o Estados Unidos -78% y 15%-.

Resumiendo los datos del gráfico adjunto podemos distinguir claramente varios indicadores-clave:

- el paso sucesivo de una economía agrícola a una economía industrial, y de ésta a una economía de información (substitución de la energía humana por la mecánica, descenso de la producción material y explosión de la cultura de los intangibles);
- el decrecimiento regular de la actividad agrícola desde 1900 (su caída y su estabilización actual);
- el desarrollo de una economía de predominio industrial hasta 1950 (inicio del posindustrialismo en el contexto posmoderno);
- el aumento extremadamente rápido de los servicios desde 1965 (con la influencia determinante de la tecnología de telecomunicaciones y la informática);

Servicios e Información, actividad principal de las sociedades avanzadas



Evolución de la distribución de la población activa entre los grandes ámbitos económicos en los Estados Unidos, desde 1860 hasta la actualidad.

Obsérvese el decrecimiento regular de la acción agrícola desde 1900, el paso a una economía de predominio industrial hasta 1950, el aumento extremadamente rápido de los servicios desde 1965 y el crecimiento desde 1940 de las actividades de información. Estas dos últimas actividades representan en los Estados Unidos la mayoría absoluta de la actividad económica.

e)- el crecimiento desde 1940 de las actividades de información (información y servicios representan en los Estados Unidos la mayoría absoluta de la actividad económica);

f)- la transformación radical de la actividad económica en 1955, momento en el que coinciden el brusco descenso de la industria y el fulgurante aumento de los servicios y la información. Pocos años antes habían coincidido a su vez la cibernética (hoy Sistemática) y la Teoría matemática de la comunicación -las cuales, junto a la Teoría de la retroacción o feed back, dieron lugar a la ciencia de la comunicación-.

Así pues, del mismo modo que la publicidad naciera en el seno de la segunda revolución industrial con la cultura del consumo de productos materiales, la Comunicación Corporativa irrumpe ahora en plena cultura de los servicios intangibles.

En 1970, la teoría publicitaria se había estancado: ya no evolucionaría; y la publicidad sólo progresaría por el lado de la tecnología y por el lado formal. Este estancamiento contrasta con el impulso renovador de la ciencia y la tecnología de la comunicación y la información, que en los últimos quince años ha transformado tanto el panorama de los media como la misma mentalidad de las empresas.

El boom de los Servicios y la Comunicación Corporativa son, pues, epifenómenos. Y ambos son subsidiarios de las muchas tecnologías que se multiplican y se diversifican bajo el nombre común de Telemática.

II

La Comunicación Corporativa es, en su esencia, y dicho muy esquemáticamente, efecto de la integración sinérgica de las comunicaciones empresariales, la revolución de los Servicios y sus instrumentos tecnológicos.

Tal es el nuevo estado de las cosas, hoy. A partir de este escenario inédito y de lo que ocurre en él, arranca mi análisis pragmático de la comunicación corporativa.

La Comunicación Corporativa es a la Revolución de los Servicios lo que la Publicidad fue a la Revolución Industrial

En esta ecuación fundamental, que propongo como una de las claves de partida, se extienden dos siglos de progreso técnico. Estos se iniciaron en la madurez de la revolución agraria, que precedió al industrialismo, y marcaron el antes y el después de éste: fue la "revolución industrial". Ahora, también marcan el antes y el presente de la "revolución de los servicios" ⁽¹⁾. Esta revolución se imbrica en las dos vertientes de la comunicación: ciencia y técnica, sociología y tecnología. Pero en sus imbricaciones deja entrever el próximo futuro de estas transformaciones prodigiosas actuales donde la Comunicación se globaliza y se materializa en los Servicios. Y ambos a su vez se entremezclan con los vertiginosos desarrollos de la Tecnología, que es de hecho el producto de una tecnociencia.

Esta ecuación de principio necesita ser desarrollada. Si para seguir el itinerario de la Comunicación Corporativa, objeto de este trabajo, es preciso tomar como referencia comparativa la Publicidad, es necesario asimismo tomar con igual criterio el Servicio intangible en relación con el Producto industrial.

Hay una ligazón en la discontinuidad de este proceso a lo largo de dos siglos que hace de las "revoluciones" sucesivas, el discurso extensivo de la Evolución (tecnológica, económica y cultural).

En el ámbito de la Revolución Industrial, se desarrolló el ciclo Producción → Publicidad → Consumo, impulsado con la irrupción mass mediática y prolongado hasta los años 70 y principios de los 80.

⁽¹⁾ Cuando López de Arriortúa anunciaba la "tercera revolución industrial" con su proyecto de concentración de proveedores alrededor de la industria central, no se daba cuenta de que no estaba propugnando una concentración de industrias, sino la concentración de un flujo de servicios.

Hoy, en el mundo de la Revolución de los Servicios, se desarrolla un nuevo ciclo enormemente más complejo (que no anula por esto al anterior, sino que se superpone a él): el de la generación de Intangibles (no sólo productos) → Comunicación Corporativa (no sólo publicidad) → Utilización participativa de los servicios (no consumismo).

Este ciclo se caracteriza por la irrupción determinante de las telecomunicaciones y la informática (interfecundadas en la telemática) y desarrolladas en los multimedia interactivos como la realidad virtual, el CD-ROM, hipertextos y los fenómenos transteconológicos.

Estas son las claves de una fenomenología extraordinariamente compleja, donde no sólo es transformado el esquema tradicional del management y la comunicación empresarial, sino el mismo contexto social y cultural en un mundo en constantes y profundas transformaciones -y por eso mismo, un mundo en crisis-.

Así, pues, la Comunicación Corporativa es subsidiaria del boom de los Servicios, del mismo modo que éste es subsidiario de la explosión telemática. Por consiguiente, será necesario examinar las implicaciones de estos tres vectores (comunicación, servicios y tecnología).

He aquí, pues, cómo la Comunicación Corporativa no es una técnica que se aplica a las organizaciones, sino un modo interdisciplinar cuyo objeto es la integración eficaz de la Comunicación y el Servicio, unificados en una misma e inequívoca actividad. Este es, en síntesis, el núcleo del presente trabajo.

Éste enlaza con dos de mis obras precedentes: Reinventar la publicidad (1993) y Diseño, Comunicación y Cultura (1994)⁽²⁾ y junto con esta componen un tríptico que pone de manifiesto la coherencia de mis investigaciones, reflexiones y experiencias en el ámbito de la comunicación.

Por otra parte, la vocación de este trabajo es especialmente pragmática -complementando mis obras citadas que son más bien críticas-. Y es precisamente por esta voluntad de pragmatismo que tendremos

que empezar aquí por el principio: la necesidad ineludible de afinar bien los instrumentos con los cuales vamos a trabajar, haciéndolos así más precisos y certeros. Estos instrumentos que aquí disponemos, no son otros que los conceptos, cristalizados en las palabras que los hacen transmisibles, imaginables y operativos.

Así, la ecuación semántica que encabeza estas líneas debe ser desenredada de todo su cortejo de equívocos y ambigüedades. Debemos tirar del ovillo hasta recuperar el hilo conductor. En él encontraremos bastantes nudos. El primero de todos es aquel que bloquea las posibilidades de comprender el verdadero potencial de la Comunicación misma, como un modo privilegiado y potente de Acción de las empresas.

La comunicación empresarial no ha sido todavía bien comprendida en tanto que un instrumento de múltiples virtualidades. Sobre todo, porque ha sido interpretada desde la publicidad y los media. Este nudo debe ser desenredado y tendremos que reconducir el concepto mismo de "comunicación" a sus fundamentos científicos y pragmáticos con una nueva visión contemporánea. Sólo así podremos recuperar la riqueza estratégica y operativa de la comunicación aplicada, todavía demasiado confundida con sus técnicas y sus utilizaciones, habitualmente reduccionistas y rutinarias.

De modo que una de las tareas iniciales a la que dedicaremos la primera parte de este trabajo será regresar a las fuentes. Este paso será sobre todo depurador. De hecho, es el mismo paso que a través del tiempo ha trazado el recorrido de la cultura de producción a la cultura de comunicación, de la cultura material a la cultura de lo intangible, de la cultura del producto a la cultura del servicio, de la cultura de masas a la cultura de la información.

Utilizo el término "cultura" en su sentido más general, para indicar todo aquello que se incluye -y luego se transforma y sedimenta- en el conocimiento, los hechos, las ideas y las rutinas que caracterizan un estado por naturaleza cambiante en el devenir social (un "estado" en el sentido de la química social).

Después de desenredar este primer nudo conceptual y semántico podremos deshacer el embrollo de las múltiples palabras sin concepto

⁽²⁾ Ambos editados por Fundesco, Madrid.

(formas sin fondo) que se han generado en la confusión. Ha sido toda esta palabrería la que ha hecho más opacas aún las ideas alrededor de la comunicación. Y por eso precisamente, la comunicación se ha visto envuelta en un oscurantismo verbal que la ha llevado hasta su mitificación. He aquí una paradoja -sólo aparente-, porque los mitos nacen de lo que no entendemos directamente y tratamos de entender por otras vías. La mitología de la comunicación condujo a una ideología del milagro empresarial -ya superada- que todo lo arreglaría con la comunicación. Y si una de las funciones de la ciencia es la de luchar contra las ideologías, le corresponde precisamente a la ciencia de la comunicación luchar contra la ideología de la comunicación.

En efecto, el lenguaje pragmático de la gestión empresarial contrasta bien claramente con los esoterismos verbales, los mitos y las ideologías. Son las ideas lo que vale, no las ideologías. Y las palabras, en la medida que son la materia y las herramientas de las ideas y de la acción, deben ser filtradas, depuradas y afinadas si queremos servirnos de ellas en lugar de quedar atrapados en ellas. Hablar con claridad supone pensar con claridad.

III

Hemos dicho que estamos en la economía de información (que es objetivamente diferente de las economías históricas agrícola e industrial). También hemos señalado cómo nuestra economía de información ha coincidido -y no por azar- con la revolución de los servicios; así la tecnología los ha hecho posibles gracias a la finura del detalle en el tratamiento de la información, y gracias al poder extensivo del cálculo y manipulación de los datos. Estas condiciones intensivas (cálculo infinitesimal) y extensivas (aplicabilidad prácticamente ilimitada de la informática) constituyen la universalidad de nuestra economía de información.

Pero conviene que observemos también el hecho de que la misma economía de información es menos una actividad industrial y cada vez

más una actividad de servicio. Los grandes gigantes multinacionales de la informática empezaron por fabricar ordenadores, es decir, construían máquinas (International Business Machines, IBM, es el más claro ejemplo). Pero hoy estos gigantes ya no compiten con máquinas, sino con servicio: es el paso del hardware al software; de los aparatos a los datos que deben manipularse; de la "ferretería" a la lógica de la información y al cálculo.

Hay, pues, una confluencia entre el concepto de servicio -que es básicamente un intangible- y el de la industria, ya que ésta en su diversidad productiva y en su contexto competitivo, se orienta y se sustenta cada día más en el servicio. Este proceso sería de algún modo característico de lo que llamamos posindustrialismo; que ya no es el intercambio de materia y energía solamente, sino sobre todo, intercambio de signos, datos, mensajes, información.

A esta confluencia de los servicios y la tecnología de información realimentándose recíprocamente, incide una tercera fuerza: la fuerza de la comunicación. De hecho, ésta no es nueva como las anteriores: de un lado porque la comunicación está en el origen mismo de la vida, y de otro lado porque el servicio es intrínsecamente comunicación. Pero en esta nueva encrucijada de fuerzas actuantes la comunicación ejerce un papel de primer orden en las organizaciones. Y, obviamente, de un modo especial y decisivo en las empresas de servicios.

El servicio se bifurca entonces en Acción y Comunicación. Y los instrumentos informáticos sirven a ambas en función del servicio. De este modo, el servicio deviene comunicación tanto como acción. Recíprocamente, la comunicación es un modo de acción. Y ella misma deviene servicio. Éste es el fenómeno; éstos son los hechos.

Pero con ello, la comunicación ha experimentado un cambio: de ser instrumento ha pasado a ser, al mismo tiempo, estrategia. Así se ha vuelto "corporatista", lo cual supone un cambio conceptual significativo (cambio conceptual al que seguirá un cambio operacional). Esta mutación de la comunicación en el ámbito de las empresas suscita una analogía con la evolución de la ciencia: igual como las ciencias de la naturaleza pasaron de una concepción atomista de la materia a una concepción holista, también las empresas pasaron de una concepción atomista (dispersión, fragmentación, taylorismo, hiperespecialización)

a una concepción lentamente integradora y progresivamente holista (reunificación, coordinación, totalización, interactividad global).

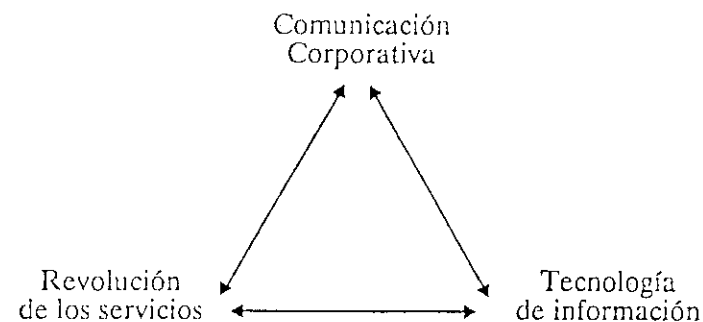
Esto representa un cambio muy importante (aunque la mayoría de las empresas todavía no hayan tomado conciencia de ello), porque este cambio de paradigma no sólo afecta a la comunicación, que es ya comunicación corporativa. Sin embargo, el concepto corporatista que subyace en esta nueva lógica, se materializa sobre todo en la comunicación: recordemos que esto ya se empezó a fraguar a principios de los setenta; de esta época proceden los términos identidad corporativa, imagen corporativa, y más tarde, cultura corporativa. Lo cual es comprensible dadas las capacidades integradoras y centrifugas de la comunicación, que la convierten en el sistema nervioso central de las empresas.

Así, la comunicación corporativa en sus diversas y coordinadas facetas (identidad, cultura, imagen) y en sus diferentes niveles (interna/externa, institucional/comercial), influirá en la concepción entera de la organización y del negocio. Y conducirá por extensión a un management corporativo. Será entonces cuando la mentalidad corporatista será una actitud asumida: una actitud realmente holista.

Éste habrá sido un paso en la comprensión por parte de las empresas, de un fenómeno general relativamente nuevo que atrae la atención de los científicos contemporáneos: el fenómeno -universal y creciente- de la complejidad.

Dicho todo esto, volveré al tema central.

El triángulo que define nuestra economía de información en el ámbito objetivo de este trabajo, está formado por las tres fuerzas en acción: 1) la comunicación aplicada a la empresa, que se ha vuelto necesariamente corporatista; 2) la revolución de los servicios; y 3) la irrupción de la tecnología computacional.



Será importante comprender claramente cada uno de estos tres universos por separado, sobre todo en lo que suponen de innovación. Pero más importante aún que eso será entrar en la dinámica de interacciones, los múltiples mecanismos de feed back que atan estos tres y los hace interdependientes generando nuevos fenómenos en niveles mayores de complejidad.

IV

Pero para seguir adelante nos queda todavía un problema que debemos afrontar: el que yo llamo el muro de las palabras. Ellas mismas vehículo de comunicación, impiden comunicar: se convierten en barreras que cierran la comprensión y el conocimiento. Es la paradoja de la incomunicabilidad. Por eso -y sobre todo porque estamos frente a problemas nuevos que han generado enormes confusiones verbales- lo primero que nos toca hacer juntos es la demolición de este muro de palabras.

Hay, por una parte, la paradoja de la incomunicabilidad de las palabras (nuestro medio humano de comunicación). Es un hecho que la comunicación tiene sus instrumentos y también sus límites en las palabras. Platón pensó no sólo que lo mejor que tenía que decir no estaba en sus escritos, sino que era totalmente imposible comunicar

por escrito las propias ideas. Es un hecho implícito en el lenguaje. Mi amigo Vilém Flusser, que fue un importante filósofo de la comunicación, trabajó intensamente en este problema de la incomunicabilidad del fluir de las ideas. Pero este problema no tiene solución, y por tanto no vale la pena ocuparse de ello.

Lo que realmente es grave es el problema de la jerga profesional y teórica, que ha creado un verdadero caos semántico; una hipersaturación de neologismos, de términos redundantes, o sin sentido, o que ocultan incompetencias de quienes los utilizan para deslumbrar a gente que está sedienta de conocimientos.

Las palabras Imagen, Identidad, Comunicación; corporativa, total, integral, global, son unos pocos ejemplos de esta superconfusión verbal (y por tanto conceptual, y por tanto operacional). Lo cual lleva al problema de las definiciones, causante de más embrollos, y donde cualquier intento de clarificar, aportar sencillez, y poner las cosas en su sitio naufraga en el mar de la palabrería inútil.

Neologismos de los que bastarán unos pocos ejemplos, como el "emérec" de J. Cloutier (éméteur-recepteur, referido al individuo, que obviamente, no es sólo emisor ni receptor, sino ambas cosas); el "glocal" de los japoneses (para indicar que hoy todo es global y local al mismo tiempo); el "below the line" de la publicidad (que quiere perpetuar su hegemonía como sea, por encima de esa línea ficticia de la diversidad de comunicaciones); el "dircom" de los franceses (director de comunicación, término puramente burocrático que no aporta nada al conocimiento ni a la praxis, tal como veremos más adelante); la "comunicación simbiótica", la "biocomunicación" y los "fuera-media", trilogía citada por Regouby (quien define por medio de esta última expresión "todo lo que no son mass media", es decir, lo que no cubre el campo de actividad publicitaria) (?) etc., etc.; todo ello no es sino palabrería complicada, innecesaria y esnobista. En realidad es "ruido" (noise) en el sentido exacto de la Teoría de la Información, es decir, "el conjunto de elementos parásitos y distorsionantes que se incorporan al proceso de comunicación y dificultan su nitidez y comprensibilidad". Es la tecnojerga la que genera el ruido y la entropía: del nivel verbal pasa al nivel intelectual y viceversa. Como se ve, hay que empezar por aprender de la propia Comunicación: suprimiendo este ruido fundamental.

Este muro de las palabras es uno de los efectos negativos, que se produce: a) cuando existe un vacío epistemológico; cuando falta un cuadro de razonamientos de base para afrontar el sujeto que nos concierne: la comunicación corporativa (e incluso la comunicación a secas); y b) cuando la demanda crea la oferta: éste es uno de los problemas de la comunicación que he tratado a propósito de la imagen pública y la publicidad en trabajos precedentes.

Es preciso, pues, desbrozar el camino de la circulación de las ideas; hablar con claridad; desterrar tanta carga verbal inútil. Hay que demoler ese muro de las palabras si queremos avanzar. De todo lo esbozado en esta introducción trataré ahora mismo.

La comunicación corporativa. Un vacío epistemológico

Tratar de comunicación corporativa implica, antes que otra cosa, tratar de Comunicación. Hoy, pensar en comunicación supone removerse entre las redes de las telecomunicaciones y de los medios de masas, de la lógica del mercado y de la publicidad, todos envueltos en un confusionismo creciente.

El responsable de la comunicación corporativa en las organizaciones debe volver a las fuentes originales y regenerar así el pesado equipaje que ha ido acumulando por la inercia del ejercicio diario -practicado en general desde otros supuestos hoy ya superados-, por la sobrecarga verbal de un vocabulario a menudo mal comprendido y por la abundancia de teorías no siempre pertinentes ni bien digeridas.

Una confusión babélica y un lenguaje más metafórico que científico, obstruyen la necesaria comprensión de la Comunicación en su doble vertiente: como modo de relación entre los individuos y las organizaciones, y como instrumento estratégico.

■ El muro de las palabras

“La mitad de la partida está ganada cuando se dispone de una buena terminología”

En 1977 hablé por primera vez de “comunicación integral” en un libro vigente a pesar del tiempo transcurrido hasta hoy ⁽¹⁾. Después han ido apareciendo otras formas de designación de fenómenos paralelos e incluso sinónimos: imagen coordinada ⁽²⁾, comunicación total, imagen global ⁽³⁾, comunicación global ⁽⁴⁾, identidad corporativa ⁽⁵⁾, imagen corporativa ⁽⁶⁾ cultura corporativa, arquitectura corporativa, diseño corporativo, comunicación corporativa.

Proliferación verbal y confusiónismo

Tal vez pronto tendremos que hablar de hipercomunicación, de metalenguaje, o más exactamente, de una hipertrofia del lenguaje profesional debida al aflujo de formulaciones verbales que no siempre están justificadas. Porque, a fin de cuentas, esta profusión-confusión babilónica no ha aportado novedades útiles. De hecho, no han sido las palabras ni las denominaciones las que han conducido a la comunicación corporativa, sino la necesidad evidente de organizar y coordinar la dispersión de comunicaciones, fragmentadas por sus mismas técnicas. De repente aquello que antes parecía un subproducto de la actividad empresarial -porque el “negocio” se obtenía con el producto-, ahora se ha revelado con toda claridad como un instrumento estratégico y operacional de primer orden: la comunicación. Y muy especial-

⁽¹⁾ J. Costa, *Imagen de empresa* (1977).

⁽²⁾ A. Migneni (1983).

⁽³⁾ J. Costa (1987).

⁽⁴⁾ C. Regouby (1988).

⁽⁵⁾ J. Costa (1992).

⁽⁶⁾ N. Ind (1993).

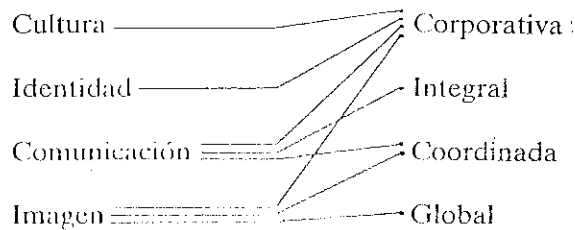
mente la comunicación corporativa, en el sentido holista que yo le doy (de “holos”, que significa entero, íntegro, total).

La falta de una epistemología de la comunicación empresarial contemporánea, unida a la revolución tecnológica, a la aceleración en la que vivimos y a la revolución de los servicios con sus nuevos valores, ha creado esta colosal confusión que he llamado babilónica y que ha ido aumentando, sobre todo desde los años setenta. Entre esta confusión estéril van y vienen, emergen y se disuelven, y no cesan de recombinarse y multiplicarse, expresiones como las que he citado más arriba alrededor de “imagen”, “comunicación”, “identidad”, de calificativos como “institucional”, “global”, “total” (y sus combinaciones), así como otras fórmulas mucho más complejas y ambiguas.

Las palabras y sus trampas

Alrededor de esta densa nube terminológica se ha generado una soberbia devaluación semántica. Hasta el punto que uno no sabe discernir en muchos casos qué significado exacto tienen dichas expresiones, qué es lo que designan realmente, y en definitiva, para qué sirven. En qué son sinónimas, si lo son, o cuándo en concreto significan algo inequívocamente. Se comprenderá, por tanto, que si tenemos que entendernos y trabajar con palabras, empeemos por ser rigurosos con ellas. Porque las palabras son al mismo tiempo herramientas y trampas.

Un primer paso para una epistemología de la comunicación corporativa será, pues, el de abordar este problema verbal fundamental -que es de hecho, un problema serio de comunicación-. Empezaré por seleccionar los ocho términos básicos de esta nueva gramática y dejaré fuera toda la abundante jerga que no tiene sentido para este análisis. Examinaré también sus combinatorias y sus valencias semánticas. En primer lugar, veamos las correspondencias, y cómo se producen, entre los términos de estas dos columnas:



Las dos columnas presentan el repertorio de signos como "eje de selección" (paradigma). En horizontal se representa el "eje de combinación" (sintagma), donde se combinan por medio de grafos los signos asociados con el paradigma.

Observemos de entrada la correlación lógica que existe dentro de la primera columna (lectura vertical). Vemos aquí la correlación de la Cultura interna como formadora de Identidad, y la Comunicación como vehículo de esa Cultura, de la Identidad y la Imagen. Hay, tal como vemos, una total correlación lógica entre los términos sucesivos de esta primera columna.

La observación siguiente es que estos términos paradigmáticos no son combinables entre sí, no son adjetivables. Si lo son, en cambio, en asociación horizontal con los términos de la segunda columna -aunque no absolutamente-; en efecto, hablamos de Cultura Corporativa, Identidad Corporativa, etc., pero no decimos en cambio, Cultura Integral, o Cultura Coordinada, o Cultura Global (por eso los grafos no relacionan estas parejas).

Las dos columnas, leídas verticalmente, no tienen sentido. Sólo lo tienen combinando los términos horizontalmente. Esta es una observación reveladora. Lo que llama la atención es que los cuatro sustantivos se polarizan todos ellos en la idea "corporativa", que los atrae como un imán. Lo cual no ocurre con los restantes adjetivos: integral, coordinada y global.

Observemos también que, si bien en la primera columna ningún término es sinónimo de los otros, en la segunda columna existen ciertas equivalencias, aunque sean sólo aparentes como veremos. Por ejemplo, parecen sinónimos Global (o tomado

como un conjunto de subconjuntos) e Integral (total, entero, completo). Pero lo que de hecho es común a ambas ideas es su condición "gestaltista", que expresamos por la célebre fórmula: "el todo es más que la suma de sus partes". En efecto, lo que llamamos "global" y lo que llamamos "integral" constituyen de cualquier modo, un "todo". Es por esto que parecen sinónimos.

Sin embargo, una cosa "global" puede ser el conjunto de los elementos de que se dispone, y ese conjunto es resultado de una adición o de una construcción; no obstante, aún siendo ésta global, puede ser *incompleta*. Tal conjunto "global" no supone en sí mismo que *todas las partes* necesarias estén englobadas, sino sólo las partes disponibles. Es un "global" que no significa necesariamente "entero". Lo cual lo diferencia de "integral".

"Integral", en cambio, abarca *las partes que entran en la composición de un todo completo y entero*, sin cuyo requisito precisamente, es incompleto. Es decir, que "integral" es un conjunto de partes con sus subconjuntos y sus relaciones de estructura. E integrar es *concentrar en una sola unidad todas las partes que la constituyen*, tanto si se trata de una "organización" natural o artificial, como de un embrión humano, un reloj o una empresa. Es obvio que el todo integrado es, por eso mismo, global; pero sólo en segundo término. Hay, en cambio, en el concepto "integral" un sentido orgánico, vivo y activo. Incluso un sentido "germinal", donde ese conjunto de partes que ha sido integrado puede ser un núcleo generador y multiplicador de sinergias. Por consiguiente, Global e Integral no son sinónimos, aunque sean análogos. Global es más pasivo: es una suma. Integral es más completo y activo: es un organismo vivo.

Por otra parte, Global, Integral y Corporativo, se diferencian de "coordinar" -tercer término en la segunda columna analítica-, que no es una condición substancial (como Integral), sino una *acción*. Coordinar es el infinitivo de un verbo que implica una tecnicidad y un método: co-ordinar es ordenar en conjunto las partes disponibles, y por tanto, se trata de un *proceso*. No de una condición o una cualidad intrínseca. Es un proceso y no una consecuencia que va mucho más allá del propio proceso. Sin embargo, el que unos elementos integrantes sean

Análisis del término "global"

Análisis del término "integral"

coordinados no implica en sí mismo la condición de integridad sino, en todo caso, de coherencia.

El concepto "corporativo"

Finalmente, "Corporativa", como función substancial asociada a la Cultura, a la Identidad, a la Imagen y a la Comunicación (primera columna), tiene el sentido claramente holístico (como demostraré con más detalle) y presenta al mismo tiempo dos vertientes:

- *corporativo* implica la idea de *corpus* o de integridad de todas las partes que componen ese *corpus* entero: la organización o la empresa. Ello supone una noción *sistémica* (que desarrollaremos más adelante), en el sentido de sistema orgánico, de cuerpo vivo, de organismo, organización total y entera, de conjuntos de órganos dispuestos para realizar una función común (esta misma idea ya implica la existencia de una "coordinación" entre las partes). La organización empresarial es un todo articulado, y como tal es superior y diferente de la simple suma de sus partes. Son esas partes constitutivas en interrelación las que definen la idea dinámica de *corpus* en sentido físico, y la idea de *espíritu de cuerpo* en sentido psicológico: espíritu y cuerpo "corporativos";
- *corporación* posee un sentido más "organizacional" significa agrupación o comunidad; de modo que una *corporación* es una agrupación, en sus inicios generalmente de interés público (lo que está aparentemente en los orígenes del corporativismo medieval) y que progresivamente se ha generalizado como concepto a las organizaciones, las administraciones, las instituciones: económicas como la industria y el comercio, o ideológicas y culturales.

La noción "corporatista"

Esta ambivalencia del término *corporate*, o corporativo adaptado así al español, abarca el *corpus* íntegro de la organización, su estructura y su funcionamiento. Tal ambivalencia es semánticamente clarificadora y prácticamente importante. Obsérvese que el término "corporativo" se refiere a una condición implícita del *sujeto* (la empresa) que a la vez es actuante

comunicante: *la organización como un todo articulado y entero*. Y la comunicación "corporativa" se refiere a una función esencial de este todo orgánico; es por esto que se trata *implícitamente* de una comunicación integral y dinámica.

El término "corporativo" ha sido adoptado recientemente por las organizaciones de habla hispana de un modo un tanto convencional. En el lenguaje corriente, "corporación" remite al corporativismo medieval y a la idea gremial. En el lenguaje organizacional actual, es parte de un código, un anglicismo más entre los que abundan en el lenguaje empresarial y técnico, que se puede traducir por "corporatista". Y esto por dos razones: 1) para diferenciarlo del viejo corporativismo y asociarlo al *corporate* anglosajón, y 2) para elevarlo a un nivel superior de sentido y de operación.

Mitos y ritos de la comunicación

Las innumerables confusiones que ha comportado el uso y el abuso del término "comunicación", sobre todo desde los principios de los años setenta, así como su generalización y, por tanto, su devaluación semántica, necesitaban un marco conceptual riguroso, que emanara de unos principios epistemológicos y desembocara en una metodología precisa, hasta ahora ausente en el ámbito de las empresas. Es este "vacío metodológico" el que es preciso reparar.

La falta de esa metodología, substituida por la palabra mágica: "comunicación", de una parte, y la fascinación por la técnica y sus poderes, de otra parte, llegaron a crear el "mito de la comunicación". Pareció tratarse del advenimiento de un arma poderosa, infalible para vencer todos los males (disfunciones de las organizaciones, problemas internos, débil eficacia y ausencia en fin de verdaderas ideas y de soluciones reales a los problemas). Hasta tal punto que, a menudo, "comunicar" ha llegado a substituir el "actuar", el hacer. Y con frecuencia, lo

que las organizaciones *hacen* realmente está lejos de ser lo que *comunican*.

Estas desviaciones entre *lo que se dice que se hace* y *lo que se hace realmente*, ponen de manifiesto con toda claridad que no hay un *nexo causal natural* entre ambas formas de la actuación empresarial. Sólo hay la voluntad, o no, de coherencia de que una cosa y otra se correspondan. Podemos llamar a esto, voluntad de una conducta recta.

De hecho, el que puedan existir tales desviaciones demuestra, en primer lugar, que *comunicar* es de una naturaleza radicalmente diferente de *ser* y de *actuar*; una es simbólica y las otras son reales. Difundir propósitos o promesas, propagar mensajes, emitir información no es lo mismo que hacer, realizar, producir cosas y valores, servir y contribuir a una mayor calidad de vida. De manera que, establecer una total reciprocidad entre el decir y el hacer -que es una reciprocidad positiva y particularmente sinérgica-, no es una cuestión que viene dada de por sí, sino el resultado de una actitud, de un modo de conducta que depende de la cultura y la sensatez de cada organización. (Yo no veo aquí un problema de ética, como se dice insistentemente, sino de *sensatez pragmática*).

No hay relación de causa-efecto entre actuar y comunicar, sino voluntad de cohesión. Y la unidad intrínseca de la organización debería ser este *nexo causal*. Pero esta escisión frecuente entre la actuación y la comunicación, o los hechos y los mensajes, o la voluntad y la realidad, se acentuó en lugar de corregirse, cuando pareció ser más importante lo que se comunicaba que lo que se hacía.

Este tipo de creencias hoy está ya superado por la fuerza de las cosas que hemos vivido y experimentado todos nosotros. Sin embargo, hay mucha ambigüedad todavía en lo que concierne a la idea y la práctica de la comunicación. Porque lo primero que debe ser bien comprendido en las organizaciones es que *la acción es comunicación*, querárase o no. Todo lo que se hace, al igual que lo que se dice, *significa*. Y recíprocamente, *comunicar implica actuar*. Uno y otro son facetas indi-

tuar y
nicar

aciones
actuar y
nicar

sociables e irreductibles de la conducta dinámica global de las organizaciones.

El *significado* de las cosas y de los hechos no existe sino por las personas, porque somos nosotros quienes extraemos -o producimos- los significados a través de nuestras interpretaciones personales. Y las empresas deben ser conscientes de este hecho, ya que toda acción y toda comunicación están sometidas a las interpretaciones que de ellas hacen sus destinatarios.

La
Comunicación
convertida en
mercancía

En este confusionismo conceptual y verbal -a menudo provocado-, la Comunicación ha sido tomada al asalto, instrumentalizada y convertida en mercancía por las técnicas, los comunicadores y los *media*. Su triunfo, con su esplendor, su poder de absorción social y su totalitarismo, ha sido el tiempo brillante de los instrumentos, de las máquinas de comunicar al servicio de los aparatos del Estado, de la política, también de la política cultural de los países, de las ideologías y del consumo generalizado, actuando todos ellos sobre la sociedad.

Seguramente porque se pueden dissociar los hechos reales de los mensajes, y porque se puede actuar a distancia a través de la omnipresencia de las tecnologías de comunicación, ésta ha sido mitificada y separada hasta independizarla a menudo de los hechos. La comunicación es, en su naturaleza, una *realidad diferente* de la acción; es un *nexo* entre cosas e individuos, y sobre todo un *lenguaje*. Por todo esto, se supone que, como tal acción, tiene poderes instrumentales propios al margen y por encima de lo que en cada ocasión se comunica. Si las imágenes "dicen" más que mil palabras, también como ellas, pueden *mentir*. El conflicto ético no está entre los *mensajes* por su parte y los *hechos* por su otra parte, sino en sus *relaciones* entre unos y otros. Estas relaciones, si no las establece la propia empresa, las realizan los individuos y la sociedad. Son, pues, de todos modos, inevitables e irreductibles.

Lo que ha predominado durante más de tres décadas en las organizaciones ideológicas y mercantiles era el convencimiento de que "lo importante era comunicar" (como sea), y "comunicar mucho" (la obstinación cuantitativa), sobre todo a través de

los *media* masivos, porque tienen más alcance y más poder. En ellos se reunía la capacidad de *persuadir* (la psicología conductista, las técnicas de la retórica, las maquinaciones subliminales) y la capacidad de *difundir* masiva y simultáneamente los invisibles mecanismos inductores de esa telepersuasión. Así, en la misma medida en que estas fuerzas se consolidaban como un poder (*mass media*, propaganda, publicidad, macrodifusión, omnipresencia, fascinación, instantaneidad), se escindían -o podían hacerlo- de los hechos reales, es decir, de todo aquello que procede de la cultura corporativa, las estrategias, las decisiones y su ejecución. En síntesis, la Acción.

deología
nicación

La comunicación se había convertido de este modo en una ideología, un maniqueísmo del pensamiento técnico. La disyuntiva se planteaba en términos absolutos: "Todo es comunicación", "Comunicar o perecer". David Bernstein decía a las empresas que "no comunicar es comunicación negativa". A esta radicalización se la puede llamar con propiedad: maniqueísmo. Primero, porque es imposible que todo aquello que existe y está presente en la realidad (la empresa, sus empleados, sus productos y servicios) "no comunique". Segundo, porque *no todo* es comunicación (existe una forma involuntaria o incontrolada de manifestarse que no es propiamente comunicación pero que tiene sus mismos efectos). Tercero, porque "no comunicar" ciertas cosas forma parte precisamente de una estrategia de comunicación. La comunicación empresarial es *discontinua* por naturaleza.

Pero después de todo, reconocemos que éste es un falso problema, porque no hay ningún dilema en las empresas entre "comunicar o no comunicar" como la nueva duda hamletiana, sino que se trata de *hacer bien ambas cosas en el momento oportuno y en el contexto pertinente, y hacerlo sinérgicamente con la acción, con lo que se hace y en cómo esto se hace*. El verdadero problema no está en "decir o no decir", sino en qué decir, a quiénes y cómo, pero sobre todo, y decisivamente, en las *relaciones entre decir y hacer, comunicar y actuar*, en tanto que una forma unitaria de expresión corporativa.

Incomunicación
y palabrería

De hecho, lo que generó esta mitología, o esta psicosis de la comunicación y su pretendido poder, se sustentó tanto en las habilidades persuasorias de los comunicadores de la propaganda y la publicidad, como en la potencia y ubicuidad de sus estructuras tecnológicas: los *mass media*; que no son los mensajes, sino el aparato, la red tentacular que los canaliza y los propaga.

Esta mitología no ha dejado de crecer en treinta años, alimentada por los sacerdotes comunicadores de la propaganda política e ideológica, el *star system*, la lógica del mercado y el sistema publicitario. Todos encontraron en ella una nueva apelación comercial: si no el instrumento mágico, sí la palabra mágica: "comunicación", y adoptaron los términos del nuevo repertorio científico (mensaje, receptor, emisor, canal, feed back, ruido, etc.), porque, como dijo Bachelard, "es más fácil encontrar una palabra en un vocabulario que una idea en un universo" ⁽⁷⁾. Así, nuevos términos de un nuevo vocabulario enmascararon viejas ideas y prácticas obsoletas.

El mito de la comunicación llegó a crecer tanto como aquel personaje teatral de Ionesco -un poco kafkiano y un mucho surrealista- que crece y crece sin parar hasta que finalmente ocupa todo el escenario. Es una metáfora de la entropía y la saturación. Si, siguiendo a Hegel, los fenómenos cuantitativos llevan a procesos cualitativos (como lo demuestra la misma teoría de la información de Shannon con la experiencia de la "saturación de los canales"), en el caso de la telecomunicación masiva, ésta ha permanecido en el estadio cuantitativo: una *cuantofrenia* de la profusión y la saturación con la guerra de las audiencias a cualquier precio.

Mientras tanto, el mito de la comunicación se iba debilitando. Las razones son varias. En una población *mass mediática* donde la propaganda y la publicidad televisivas empiezan a perder su hegemonía, sus más próximos pretenden el poder, y así se imponen nuevas -o viejas- técnicas de comunicación, que se diversifican, se microespecializan y se atomizan en busca de sus

⁽⁷⁾ Gaston Bachelard, *Epistémologie*. PVE, París 1971.

receptores concretos, no de la masa. Ésta se ha revelado actualmente como la nueva estrategia (la cual ya anuncié en 1977).

*deología
ismo a
ogía del
no*

Por otra parte, a mediados de los años ochenta emergió una conflictualidad social, que ha sido el producto reactivo de una sociedad integrada por los *media* y el consumismo durante décadas anteriores. La complejidad, la saturación y la crisis de valores van dando paso a estas reacciones, minoritarias pero significativas, y algunas de estas reacciones, con el ecologismo, la cultura del ocio, etc., son el paso de la *ideología* del consumo a la *ecología* del consumo, de la cultura del despilfarro a la toma de conciencia de los límites. Los fenómenos cuantitativos -saturación y complejidad- generan respuestas sociales cualitativas: indiferencia, actitudes selectivas y una nueva *cultura del consumo*.

A esta atomización de las técnicas de comunicación; a esta transformación sociocultural profunda; a esta respuesta cualitativa de una nueva sociedad sensible a los problemas ecológicos, étnicos, etc., incide una crisis económica generalizada a escala prácticamente del planeta. Con todo ello, el mito de la comunicación propagandística y publicitaria se desmorona. Las tradicionales técnicas de comunicación masiva ya no son el remedio de todos los males: se pone claramente en evidencia que no pueden resolverlos por sí solas, como se creía.

*ncias de
nación
útil*

Ya no vale sólo comunicar. Incluso no vale sólo comunicar bien. Lo que la sociedad y los individuos exigen va más allá de eso: se exige *información real y útil*, y una actitud *ética* de las empresas. Normativas comunitarias controlan y limitan la publicidad y dictan las reglas de envasado de los productos; emergen fuertes asociaciones de consumidores y de defensa de los individuos; las empresas llegan a instaurar la figura paradójica del "defensor" de sus propios clientes (?). (Este defensor es juez y parte porque le paga la empresa, y la empresa reconoce que ataca a sus clientes cuando éstos necesitan que alguien los defienda. Tal kálfiano razonamiento tiene soluciones más razonables y sencillas: conducta recta por parte de la empresa, calidad generalizada y respeto al cliente... y ya no hará falta quien le defienda).

El "televidente-autómata" ya no reacciona a la estimulación mediática, y los comunicadores tradicionales formados en el consumismo mass mediático, cada uno aferrado a su viejo papel, cambian desconcertados la representación, la escena y los decorados, y se vuelven transformistas de palabras. De este modo las palabras se vacían de sentido, se hacen amorfas y se desgastan. Es el fin de los mitos verbales.

Identidad, Imagen y Comunicación

*Tres términos
clave de la
mentalidad
corporatista*

Ya hemos visto cómo a menudo se utilizan términos polisémicos, muy densos en sentidos como Identidad, Imagen, Comunicación. Estos términos han sido víctimas de su propio éxito; palabras todo terreno de las que he llevado a cabo un análisis metódico en un libro precedente.⁽⁶⁾ Por ejemplo, en muchas empresas no se comprende la idea de "identidad" en su sentido original, sino sólo cuando es seguido de la expresión "corporativa"; aún así se comprende mal, porque entonces se confunde con determinadas especialidades de diseño gráfico (identidad visual, marcas, simbologías, logotipos y manuales de normas).

*La identidad es
la substancia
de la empresa:
se tiene,
quíerese o no*

Así, cuando se habla de *Identidad* en el ámbito de las organizaciones (no en el de la antropología, de la filosofía o de la sociología), se piensa en una dimensión limitativa de la personalidad real, profunda y manifiesta de dichas organizaciones; una dimensión reducida a uno de sus aspectos puramente visuales. Esta visión limitativa se define curiosamente por su *aplicación* (corporativa), y no por su substancia, que es "visual", y cuyo exponente caricaturesco en esta simplificación abusiva y desorientada del concepto de identidad, es el "logotipo". De hecho, tal concepción es radicalmente errónea; en primer lugar, porque la identidad corporativa, en su vertiente visual, o más exactamente, gráfica, no es un "signo", llámese a éste logotipo,

⁽⁶⁾ *Imagen pública, una ingeniería social*, Fundesco, Madrid 1992.

símbolo, marca o lo que se quiera, sino un “sistema de signos”: gráficos, cromáticos, tipográficos, etc. En segundo lugar, porque la identidad corporativa no es solamente visual: es también ambiental, objetual y, sobre todo, comportamental, es decir, cultural.

La Identidad de una organización es algo mucho más profundo, substancial y también operativo; algo que está impregnado en la forma de ser y de hacer de la organización, en su conducta global, y que es compartido por el colectivo interno. En este sentido, Identidad y Cultura son dos elementos interactivos, como veremos en la última parte.

Identidad ha sido -y es- uno de los conceptos fundamentales de la antropología, la filosofía, la fenomenología. Hasta hace pocos años (en las décadas de los 70 y los 80) hablar de identidad en las empresas, o no se comprendía salvo algunas excepciones, o parecía un esnobismo. Hoy, sin embargo, la noción de *identidad* (visual, cultural, corporativa) empieza a ser corriente y se comprende bien que la identidad es, en las organizaciones, un auténtico vector diferenciador y estratégico.

La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable. Hay empresas con una identidad fuerte, actual y motivante, y otras con una identidad débil, dispersa, inactual e indiferente. Estos valores son medibles en la práctica, tanto en términos cuantitativos: *notoriedad*, como en términos cualitativos: *notabilidad*. Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo.

La Identidad es un valor especialmente cualitativo; un conjunto de datos de percepción y de experiencia: *significados* que el público extrae y subjetiviza, siempre en función de sus motivaciones y de sus cuadros de valores. Los individuos incorporan

esa *imagen resultante* a sus esquemas mentales, y la utilizan, conscientemente o no, para realizar sus actos, expresar sus opiniones y relacionarse con la empresa y los servicios en cuestión. La identidad se transforma así en imagen.

Identidad

- Identidad viene de *idem*, *idéntico*, y significa “idéntico a sí mismo”.
- La identidad es la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones.

La identidad implica una dialéctica de la diferencia, porque ser la organización “idéntica a sí misma” es ser única, diferente e irrepetible.

- Cuando la identidad es fuerte, claramente diferenciada y gestionada, llega a formar parte de la personalidad original de la empresa, y entonces deviene “estilo”. A este estilo -dicho en sentido amplio- se le puede llamar con propiedad: Imagen.

La imagen es el reflejo de la empresa: se tiene, quiérase o no

Por lo que respecta concretamente a esa Imagen y a su capacidad de orientar las decisiones y opiniones de los individuos, y por extensión, del mercado o de una colectividad, tal Imagen se convierte a su vez en un instrumento de la estrategia corporativa. La estrategia de la credibilidad, buena consideración, identificación o empatía con el consumidor o usuario, eficacia y buena reputación extensiva a todo el mercado y a la opinión pública (todo lo cual se traduce, junto con la *acción*, en términos de eficacia y de rendimiento).

Desde el punto de vista *institucional*, la imagen corporativa tiene soportes sutiles, como las relaciones públicas, la información dirigida y las intervenciones socioculturales. Pero, en cualquier caso y de modo general, la empresa busca “valores gene-

rales” en los que se apoya su posicionamiento: respetabilidad, confianza, identificación o empatía con los inversores, los clientes, los poderes públicos, los medios de comunicación, la opinión pública...

las
sas
ican,
nlo o no

¿Qué decir del término *Comunicación*? Cuando se llega a definir, incluso por muchos profesionales, que “comunicación es todo”, o que “identidad es todo”, o que “imagen es todo”, lo cierto es que no estamos diciendo ni entendiendo nada. Porque el conocimiento no se obtiene por generalización de todo aquello que se parece (esto es forzar la redundancia), sino por saber extraer de un conjunto de cosas análogas -o aparentemente análogas- aquellos caracteres que definen la especificidad particular de cada una de ellas: aquello por las que *son* diferentes.

Comunicación es lo que hacemos cuando nos relacionamos con otros, cuando dialogamos o telefonamos, escribimos una carta o pasamos un telefax, o cuando recibimos una invitación y acudimos a ella. Sin embargo, algo que en su origen es tan natural y tan corriente en la interrelación humana y las interacciones sociales, se ha constituido en una herramienta: es la “comunicación aplicada”. Así, la comunicación se instrumentaliza, tanto con el fin de ser el nexo estratégico de influencia de las organizaciones con sus públicos, como por la importancia que adquieren, en la realización de esta estrategia, las nuevas -y también las viejas, pero renovadas- tecnologías de comunicación.

unicación,
ón e
nación

Por esto, la *comunicación* -en el sentido original o humano- al aplicarse a la empresa, resulta especialmente compleja, y para ser comprendida debemos considerar su término opuesto: la *difusión*. Y, por otra parte, considerar asimismo, además de “cómo” es transmitido, “lo que es” transmitido: la *información* o el contenido útil del mensaje.

La comunicación se basa en el modelo original interpersonal, en el diálogo entre personas intercambiando opiniones, experiencias, informaciones, etc. Este “intercambio” es la propia substancia de la comunicación, la retroalimentación o feed back, como base del proceso.

Imagen

- La imagen es la resultante de la identidad organizacional, expresada en los hechos y los mensajes. Para la empresa la imagen es un instrumento estratégico, un conjunto de técnicas mentales y materiales, que tienen por objeto crear y fijar en la memoria del público, unos “valores” positivos, motivantes y duraderos. Estos valores son reforzados a lo largo del tiempo (reimpregnación de la mente) por medio de los servicios, las actuaciones y comunicaciones. La imagen es un valor que siempre se quiere positivo -esto es, creciente y acumulativo-, y cuyos resultados son el soporte favorable a los éxitos presentes y sucesivos de la organización.
- Para el público, la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica de su Identidad. Las expresiones verbales y visuales, los mensajes, los productos, los servicios, la publicidad y la promoción, así como las experiencias vividas por el público, determinan en él sus opiniones y comportamientos en relación con la empresa. La imagen es, para el público, un conjunto de “valores” de percepción y de experiencia. Por esto, para él, la imagen es la realidad.

Por contra, la comunicación de *difusión* es una transmisión técnica y unilateral, donde un polo emisor esparce signos, mensajes y estímulos a una colectividad. Si en la comunicación *interpersonal* ambos comunicantes son al mismo tiempo emisores y receptores activos, alternativamente, en la comunicación de *difusión* en cambio, hay un sólo emisor central activo (que opera a través de los *media*) y muchos individuos que son sus receptores pasivos: la colectividad como masa receptora en simultaneidad (es la comunicación vicarial).

Comunicación*

- Comunicar es, en el sentido primero del término, transferir significados de un polo emisor a un polo receptor, los cuales cambian roles alternativamente. Esto supone intercambiar información, mensajes, ideas y experiencias con la finalidad de "compartir".
Comunicar es, por eso mismo, "poner en común". Ello implica poseer códigos, repertorios y culturemas comunes (como el lenguaje) y eso es lo que crea el concepto de "comunidad".
- La comunicación es lo que estructura la realidad social. Y en el ámbito de las empresas, su realidad organizacional, su cultura y su conducta corporativa. La comunicación es el sistema nervioso central de la organización.
- Hay dos clases de comunicaciones:
 - *bidireccional* interpersonal directa, cara a cara (el diálogo); interpersonal indirecta, por medio de técnicas y sistemas interpuestos (teléfono, correo, telefax, etc.)
 - *unidireccional*, o de difusión, más o menos indiscriminada, desde un centro emisor activo a un campo receptor pasivo que puede ser más o menos numeroso y simultáneamente afectado.
- La comunicación es un proceso de acciones y reacciones (*feed back*) cuya dinámica es el soporte mismo de la relación. La comunicación se manifiesta por medio de *mensajes* y de *actos*. Por eso mismo, comunicar es actuar y actuar es comunicar -tanto para los individuos como para las empresas-.

* Ver esquemas de las páginas 58, 60, 69, 70 y 75, que en conjunto constituyen una síntesis explicativa.

Finalmente, la *información* es el *contenido útil*, el *mensaje efectivo* de toda comunicación, sea interpersonal, selectiva o de difusión. Lo contrario de información es la repetición, la redundancia, lo ya sabido y redicho: el "ruido" o sobrecarga de elementos que no aportan ninguna novedad ni conocimiento, y que, por el contrario, introducen parásitos, banalidad y complejidad. La redundancia -opuesta a información- es todo aquello que, de una forma general, está dicho de más; que es excesivo en relación a lo que es estrictamente necesario para la comprensión del receptor.⁽⁹⁾

En síntesis, lo que deseo significar con estos términos que he analizado hasta aquí, es que no se trata de cuestiones filosóficas ni teóricas, *sino estratégicas para la toma de decisiones y para la acción corporativa*. El problema -aparente- es que se nos hace difícil, en nuestra cultura forjada en lo material, que *conceptos* imprecisos, *palabras vagas* o *ideas* intangibles como Información, Cultura, Identidad, Imagen y Comunicación, puedan convertirse en herramientas estratégicas, en instrumentos operativos. De hecho, no son sólo ideas o palabras, si bien unas veces ambiguas, otras desbordantes de sentido, otras veces huidizas, pero siempre un poco mágicas: son verdaderamente instrumentos conceptuales e instrumentales de la praxis, útiles sin duda para diseñar el proyecto estratégico de empresa, llevarlo a cabo, controlarlo y conducir la acción con éxito.

⁽⁹⁾ En teoría de la información, la redundancia toma su sentido en el porcentaje de "reducción de la información" (efecto del ruido) en relación a la estricta cantidad de informaciones que había podido ser transmitida con la misma -e incluso menor- cantidad de signos.

¿Por qué es obsoleta la imagen del director de orquesta? Primero, porque ya no corresponde a lo que hay que explicar; es una analogía demasiado puntal y reduccionista, demasiado operacional y centrada exclusivamente en la ejecución y la armonización de los instrumentos. Segundo, porque esta imagen excluye completamente la estrategia (nadie ha explicado de dónde procede la partitura que se ejecuta). Tercero, porque tampoco incluye al control, el feed back corrector, la retroalimentación que es el fundamento y la substancia de la comunicación (nadie ha explicado qué más sucede después del concierto).

ir la
nicación
uficiente

He aquí, con más detalle, mis razones actuales:

1. La idea de "dirigir" es en exceso formalista y burocrática. Toda vez que dirigir según un guión previo, no incluye la *estrategia*, es sólo una función coordinadora, ejecutora.
2. La idea de "orquesta" es puramente instrumental, se centra en los medios cuando la comunicación no son sólo los medios, ni éstos son lo fundamental.
3. Lo fundamental no es el director ni los instrumentos: son las ideas, la planificación de la comunicación (lo que es en efecto la estrategia: la "partitura", si seguimos con el símil).
4. El planificador no es una persona, es un equipo de personas que tienen su intérprete en el responsable de la comunicación, quien dará forma viable a la estrategia y supervisará la ejecución.
5. Pasar de la estrategia a la ejecución ya supone que estamos en un *proceso*, y el proceso culmina después de la ejecución, con la investigación de los resultados, y se reanuda con ellos. La comunicación es un proceso sin fin, no una ejecución puntual. Ni siquiera una sucesión de ejecuciones puntuales.

6. Si de la estrategia hasta los resultados verificados podemos llamarlo un "proceso", la comunicación no es sólo este proceso, sino la continuidad, la superposición y la secuencia, en el espacio-tiempo, de tales procesos continuados, que siempre habrán de ser previamente diseñados y ulteriormente controlados.
7. En síntesis, sería una pobre cosa que el responsable de comunicación de la empresa fuera un mero director de la ejecución, al margen de la estrategia rectora y del control de los efectos de las comunicaciones. Sería una pobre cosa que, con todo esto, se olvidara de las relaciones entre la *comunicación* y la *acción* empresariales para ocuparse sólo de los instrumentos.

Es por todo este conjunto de razones que la metáfora del director de orquesta debe ser enterrada. El responsable de la comunicación corporativa tiene, en primer lugar, que *decidir*. Hemos concedido demasiado valor al *know-how* a causa de nuestra cultura técnica. Pero más importante que "saber hacer bien" una cosa, es saber *qué cosa es necesario hacer* en cada momento.

He aquí una figura que no es ni solamente el planificador ni el director de la ejecución, sino mucho más que todo eso. Es el *nuevo responsable de la comunicación corporativa*. Estratega más que director. Conceptualizador más que técnico. Planificador y supervisor permanente, más que ejecutante.

Esta nueva situación conlleva no sólo un cambio estratégico, sino también un cambio substancial en la estructura de las empresas. De ser "compradora" de comunicaciones, se convierte en "generadora". *Porque sólo se puede integrar, actuar y controlar desde dentro.*

Por esto precisamente, la comunicación empresarial está cambiando de manos.

■ La última metáfora: el director de orquesta

*Razones
científicas, no
metáforas*

Todavía debemos permanecer en el ámbito verbal (ahora metafórico) de la comunicación corporativa, para terminar de explorar este campo y eliminar de él todo este muro que dificulta la comprensión clara de las cosas en su realidad.

A principios de los años setenta, y dado que me era difícil en aquella época hacerme comprender, inventé la metáfora de la "orquestación". Se trataba de los instrumentos diferentes de la comunicación, cada uno de ellos capaz de realizar su rol específico, y por eso diferente y complementario de los demás instrumentos; siendo así capaces en su conjunto, de cooperar hacia un fin... en la medida de que alguien los dirigiera. Es la idea del "director de la orquesta" comunicacional, como coordinador y armonizador de los instrumentos que de otro modo actúan en dispersión.

Es evidente que dicha explicación está largamente superada y hoy todo el mundo está de acuerdo con ella. Sin embargo, la metáfora del director de orquesta sigue siendo repetida todavía, tanto en los medios profesionales como en los docentes. "La metáfora produce placer porque es un conocimiento", dijo Aristóteles; pero siempre es un conocimiento incompleto, y a menudo provisional.

Esta metáfora del director de orquesta tuvo su éxito gracias a su poder analógico, pero hoy tenemos que reconocer -y yo el primero- la insuficiencia de tal explicación. Si bien es evocadora y expresiva, no es más que la analogía de *uno sólo* de los aspectos -y no el principal- que integran la comunicación empresarial: el aspecto de la *coordinación* que antes he examinado. Por eso tal metáfora es hoy completamente obsoleta, a pesar de la prolongada circulación que ha conseguido al haber sido presentada como "la explicación" de una comunicación cuyos componentes requerían ser coordinados.

■ La comunicación empresarial cambia de manos

clar el
nio

De hecho, esto que acabo de precisar es lo que algunos observábamos en Europa y divulgábamos a través de la universidad, los libros, artículos y seminarios. Y nuestras observaciones de entonces no hubieran presentado novedades relevantes... si no fuera porque nuestro punto de observación y nuestros instrumentos de medición procedían de otros ámbitos diferentes de los habituales. No analizábamos los hechos desde el sistema de los medios, de la publicidad, de las relaciones públicas o de cualquier otra técnica especializada, sino desde las mismas organizaciones y de lo que ocurría en su interior y con su entorno, ¡y desde las contratendencias emergentes en el campo social! El nuevo punto de vista y los nuevos instrumentos de evaluación no provenían de las técnicas: su fuente era la ciencia de la comunicación.⁽¹⁰⁾

Ya sabemos bien, pero debemos recordarlo de todos modos, el papel primordial que los instrumentos de conocimiento ejercen en el conocimiento mismo. El instrumento que el observador utiliza puede descubrir nuevos caracteres y propiedades de lo observado. Es cierto que no hay ninguna mirada puramente objetiva, pero el "objeto" de investigación -el "fenómeno comunicacional" entre empresa y sociedad- se presenta de modo diferente del habitual si lo observamos desde otro nivel y dialécticamente, guardando las distancias unas veces y penetrando en el fenómeno otras veces con los instrumentos mentales adecuados.

uevo
de mira

El observador de esta nueva problemática surgida de la importancia de las comunicaciones en las organizaciones, y de su complejidad, se sitúa en el campo de las ciencias humanas y

⁽¹⁰⁾ Véase como ejemplo alguna literatura precursora de la época: J. Ardoino, *Information et communication dans les entreprises et les groupes de travail* (1964). J. Costa, *La Imagen* (1971). A. Moles, *La comunicación en la empresa* (1973). J.-M. Mouchot y A. Moles, *Metodología de las ciencias humanas en la empresa* (1977). J. Costa, *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral* (1977), y *La identidad visual corporativa* (1977).

la fenomenología. Allí emplaza sus instrumentos mentales y experimentales: una mezcla de la *cibernética*, de la noción de *retroacción* (feed back), que aprendimos de la mecánica y la toma de conciencia de los contenidos de la comunicación como "materia medible": la *información* propiamente dicha.

De repente, estos tres elementos fundadores coinciden (fenómenos diferentes tienen a veces causas comunes). Estas diversas disciplinas confluyen en una ciencia-encrucijada, que es un movimiento de ideas. Las ciencias-encrucijada, como la comunicología, dan lugar a ciencias especializadas, y éstas a su vez se integran con las técnicas, cuyo fin es hacer las ideas realizables y controlables. Este es el proceso. Pero también el peligro -que ya hemos apuntado más arriba- cuando nos encontramos inmersos en una sociedad tecnológica que tiende a deshumanizarse. Este problema produce su propio balanceo, o su propio antídoto: es la actitud ética.

Sólo lo ético es
práctico

Hoy se habla mucho de ética en las organizaciones, pero el tono me parece equivocado porque remite a una cierta "moral". Pienso que la reflexión moralizadora no es la adecuada, y deberíamos pensar en una "ética pragmática", que es la propia de las empresas. Mme. de Maintenon decía que "Nada es más hábil que una conducta irreprochable". J. A. Belloch es más contundente: "Sólo lo ético es práctico". De hecho, si la función primordial de las organizaciones es *servir* a la sociedad, y si "servir" es lo contrario de "dominar", ya hay aquí una disyuntiva de carácter ético-pragmático. Por eso estoy en contra del discurso moral hoy tan en boga, y planteo la cuestión en los términos más funcionales y desdramatizados, de *sensatez pragmática*.

La
comunicación
se desmitifica

Lentamente, los ecos múltiples de los nuevos movimientos se filtran en las empresas e instituciones. Allí coinciden con problemas reales acuciantes, problemas no resueltos y que la desmitificación de la comunicación como panacea ha puesto ya claramente al descubierto. Las empresas constatan que la comunicación no es sólo lo que va y viene de dentro a fuera, ni puede estar polarizada en los *mass media* ni en la lógica de la persuasión. Descubren, por la vía de las experiencias y con la ayuda de

la comunicología, que la comunicación eficaz es un conjunto de elementos de acción donde todos son igualmente importantes porque cada uno de ellos es altamente especializado. Comprueban que la comunicación es un flujo, no una sucesión repetitiva en el tiempo de acciones y campañas puntuales. Perciben que la comunicación eficaz no puede ser sino integrada e integrante.

Estos descubrimientos serán alimentados, sin querer, desde fuera de las empresas por los comunicadores tradicionales en crisis, donde cada uno pretende cubrir ese nuevo rol integrador, pero basándose en sus técnicas habituales. Cada técnico en lo suyo se apellidará desde ahora "comunicador", y desde este posicionamiento puramente verbal intentará coordinar a los otros técnicos especializados cada uno en lo suyo. Este juego deviene polivalente porque se puede jugar desde cualquier técnica. Pero poco a poco el juego se disuelve, porque no se penetra en el núcleo del problema ni en el fondo de las estructuras; porque faltan conocimientos más allá de las técnicas (el vacío epistemológico), y porque son las mismas organizaciones las que empiezan a tomar el relevo y la gestión de la comunicación.

empresas
in la
bra

Progresivamente, pues, las organizaciones se convierten en los gestores de sus propias comunicaciones. Se ayudan por una parte, de consultores externos. Por otra parte, buscan profesionales para incorporarlos a la organización y centralizar en ellos las estrategias, la dirección, la gestión y el control de las comunicaciones (y por esta vía, el control de la imagen corporativa). El consultor externo será una figura irremplazable en este nuevo planteamiento. El responsable interno de la comunicación corporativa será una nueva figura dentro de la organización. Pero el problema se presenta en el momento de la extracción de esta nueva figura clave: ¿de dónde provendrá, de qué disciplinas y de que praxis se habrá alimentado? Su puesto en la organización cubrirá el vacío de una necesidad. Igual como la función crea el órgano, la necesidad crea el puesto: un puesto crucial en el organigrama, como *staff* y directivo del equipo ejecutivo.

Este movimiento inédito en las empresas genera -y generará aún más en el futuro- una nueva demanda en el mercado del trabajo, y en consecuencia, emanan nuevas respuestas. Carreras

universitarias, cursos, seminarios, "masters", congresos, libros y artículos componen ya una masa de doctrinas, disciplinas y técnicas que son orientadas desde la comunicación y se dirigen a estos nuevos estrategas y gestores de la comunicación corporativa.

La
comunicación
no sólo se
gestiona: se
diseña
íntegramente

Gestionar la comunicación corporativa *empieza por diseñar la estrategia de la empresa, y gestionarla al mismo tiempo que la estrategia se realiza*. Es así que la comunicación recubre la función de integrar la información de acuerdo con la acción, generando sinergias entre ellas.

Sin embargo, las respuestas del mercado de trabajo a esta nueva necesidad de las empresas son todavía parciales, fragmentarias y tienen o bien la tendencia a convertirse en respuestas "técnicas", o bien en una difícil digestión de teorías. Hay aquí dos problemas clave sin resolver de momento: primero, la comunicación corporativa utiliza técnicas diversas, pero ella misma *no es una técnica*, y esto es algo que hay que comprender claramente. El responsable de la comunicación corporativa necesita una mentalidad de *comunicólogo pragmático*. Segundo, en este nuevo contexto, al igual que en su precedente cuando la telecomunicación mass mediática estaba en la cima de su poder, sigue faltando el substrato de las ciencias humanas y de las ciencias de la acción y de la comunicación. En este contexto preciso debe formarse el responsable de la comunicación corporativa.

Una metodología de la comunicación corporativa incidirá sin duda en estos problemas no resueltos. Y si no voy a pretender aquí llenar de una vez este vacío epistemológico, sí intentaré aportar un conjunto de experiencias y reflexiones que faciliten abrir la vía de sucesivos desarrollos.

De la
epistemología a
la metodología

Una metodología es el resultado de un trabajo epistemológico y teórico. Así se pasa progresivamente, por ensayo y error, de una *epistemología* (doctrina del conocimiento y métodos del conocimiento científico) a un conjunto de *teorías* (que son conocimientos especulativos considerados con independencia de toda aplicación) y de éstas, una vez comprobadas -una teoría

sólo es válida en la medida que se pueda aplicar-, se formula un conjunto de *métodos* (modos de hacer, obrar o proceder) que llamamos metodología y que es un conjunto de razonamientos y procedimientos que constituyen, al realizarlos, una “técnica”.

Una epistemología de la comunicación corporativa debe redescubrir sus fuentes en la comunicación sin más, es decir, la comunicación interpersonal en tanto que ella es la matriz fundadora y el nexo entre los individuos (y, por eso, el factor socializador del ser humano y articulador de la sociedad). Hay que escudriñar en los inicios del individuo como ser social gracias al lenguaje. Ello nos sitúa en una antropo-sociología de la comunicación -que es su esencia- mucho antes que en el mundo de la tecnología.

Sin embargo, y en la misma medida que en este nivel comunicar implica algún método que cristaliza en una técnica de la praxis más elemental -el lenguaje y los códigos gestuales-, es difícil desde el inicio separar la relación interpersonal de las técnicas mentales que la facilitan. Pero de este estadio humano fundador a la tecnocracia actual hay un abismo: exactamente el que separa la comunicación como un bien implícito en el ser humano, de su instrumentalización dura en la que ese modelo original humano se disuelve para convertirse en una telecomunicación masiva que es una teleacción, una acción a distancia de unos pocos sobre unos muchos.

Por eso, no deberíamos hablar de ninguna de las formas que adquiere la comunicación en nuestra sociedad compleja -ni siquiera de comunicación corporativa, desde luego-, sin tomar antes conciencia de la necesidad de reencontrar un equilibrio entre tecnología y humanismo, entre ética y pragmática de la organización. He aquí mi punto de partida después que hubiéramos derribado el muro de las palabras y entráramos de nuevo, liberados de este peso, en el paradigma que parece hemos olvidado: *la matriz comunicacional*.

Si queremos profundizar en la comunicación corporativa, es preciso, tal como he indicado más arriba, empezar por hablar de Comunicación.

Un modelo universal

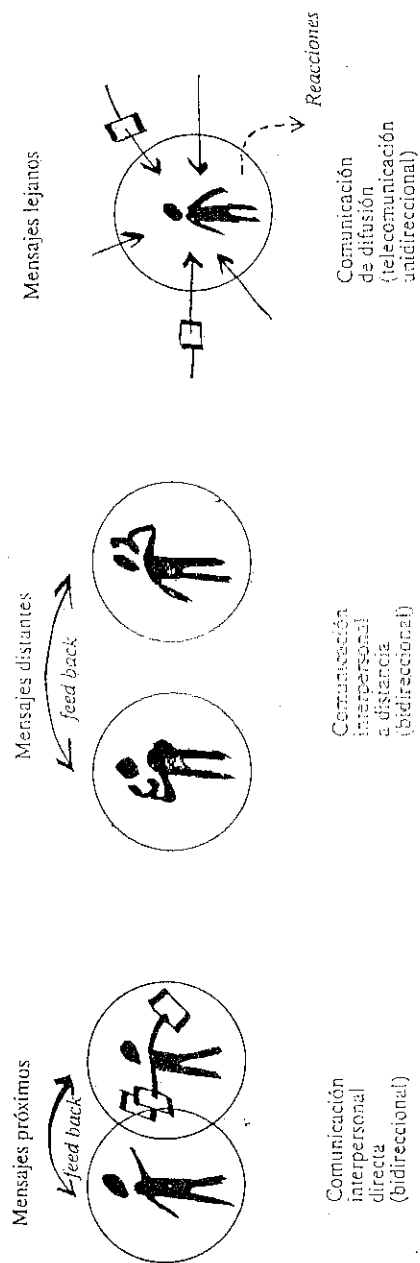
■ La matriz comunicacional: el paradigma olvidado

En la Edad Media se consideraba que el hombre era un microcosmos, un modelo a escala reducida en el que se contenía la totalidad del universo. Los grabados de Robert Fludd, Athanasius Kircher y los humanistas del Renacimiento, mostraban cómo el hombre era una reproducción en miniatura del sistema cósmico contenido en él. Para nosotros, racionalistas, puede que tal concepción se limite a una analogía más o menos poética. Sin embargo, ¿no encontramos aquí un testimonio, o una premonición, de la técnica actual de los fractales? (Ver ilustración de portada).

Lo que de hecho podemos considerar -y seguramente con más razones objetivas- es que el modelo de la comunicación humana (aquello que hace del hombre un ser social) es la *matriz* de esto que millones de años más tarde de la aparición de *homo sapiens* sobre la tierra, son hoy las telecomunicaciones. E incluso el modelo de la actual tecnología de la información, y por supuesto, el modelo de la llamada inteligencia artificial o la robótica, así como el nuevo instrumental multimediático. Todo este desarrollo tecnológico multiforme tiene una raíz común y un modelo en el ser humano. Y un nombre genérico: comunicación.

A. Moles señaló que: “Actividades humanas que en otro tiempo estuvieron dispersas, que practicábamos a menudo inconscientemente y siempre discontinua y ocasionalmente, se han agrupado como integrantes de un mismo género de actividades que llamamos *comunicación*. Así hemos entrado en un universo de *opulencia comunicacional* a través de la técnica, de la tecnología y de las máquinas de comunicar”. Este nuevo substrato ha llegado a poner en entredicho la naturaleza misma del rol del hombre dentro del sistema que él ha creado. Y a pesar de la importancia de todo esto, hemos dejado de lado lo que debería ser una epistemología de la comunicación, una teoría del método científico que permita profundizar en estos fenómenos.

Emerge la opulencia comunicacional.



Partiendo de la idea de "esfera personal", que encierra el microuniverso más próximo al individuo (esa cáscara en la que el ser define su frágil privacidad), podemos considerar las tres clases de comunicación con sus semejantes: *interpersonal directa*, *indirecta* y de *difusión*. Hay en estas formas de relación dos caracteres muy distintos: el *intercambio de mensajes*, ya sean próximos o distantes, sin o con intermediadores técnicos; y la relación aleatoria en el tercer caso, de *mensajes* → *reacciones*. Otro carácter distintivo entre estos tres modos de comunicación es la distancia, que interpone necesariamente medios técnicos entre emisores y receptores: estos medios son más complejos, costosos y sofisticados cuanto mayor es la distancia entre la fuente emisora y la fuente receptora.

El modelo sigue siendo el mismo: el de la comunicación interpersonal; pero deviene colectivo y desequilibrado por el hecho de que la intercomunicación se convierte en difusión. De la relación mensajes ↔ mensajes (*feed back*), se pasa por los *mass media* a la relación aleatoria y unilateral: mensajes → reacciones.

La escala ha hecho el fenómeno

Los instrumentos de la comunicación

Las telecomunicaciones han sido posibles desde el momento en que la escala humana fue superada. La escala humana, o el modelo original, es la dimensión del alcance del aparato sensorial y motriz para recibir y transmitir indistintamente mensajes. Es el alcance de la visión y del oído en términos de *recepción*; y el alcance (sonoro) de la voz, y (visual) del gesto, en términos de *producción-emisión*. Las capacidades de comunicación del ser humano estaban limitadas por la *proximidad* o la distancia a la que sus propios recursos sensoriales y motrices podían operar.

La comunicación a distancia se inicia con la emergencia de elementos físicos artificiales, como el humo utilizado para transmitir señales, o el tam-tam. Medios artificiales dirigidos al ojo y al oído, que nos muestran de qué modo, en el punto en que ellos intervienen a través de la distancia, aparece la idea clara de "código". Las señales de humo y las del tam-tam sólo podían ser comprendidas en la medida en que los códigos de significación eran compartidos entre individuos. Por eso siguen siendo los modos equilibrados de intercomunicación, puesto que el humo y el tam-tam son bidireccionales y dos individuos se pueden comunicar por ellos, intercambiando sus mensajes. Lo cual no ocurre con los *media* y sólo con la telefonía como tecnología coloquial. (Ver esquema de la página anterior).

Los instrumentos de comunicación y su desarrollo ponen de manifiesto que la "historia de la comunicación" se reduce a la historia de los instrumentos, las técnicas y las invenciones que los hombres han utilizado para comunicarse. Los instrumentos y los medios son verdaderamente *extensiones* de su capacidad comunicativa. Son su extensión y su amplificación más allá de esto que hemos definido como "escala humana".

Es necesario retener este principio matricial: el modelo humano está en la base de todo hecho y toda técnica comunicacional, y el *proceso* original de comunicación continua siendo el mecanismo fundamental. Por esto es imprescindible este repaso desde los orígenes -que con frecuencia parecen olvidados si no ignorados-.

De la comunicación aprenderemos también un modo más objetivo y operacional que nos hará comprender la organización integral (la empresa) en tanto que un organismo vivo, cuyo sistema nervioso central es la comunicación, que rige y controla todas las partes de ese organismo. Es el punto de vista sistémico (el de la descripción de todo sistema en términos cibernéticos), el de los mecanismos del funcionamiento global de la estructura empresarial, que sustentan todos los funcionamientos parciales: económico, social, institucional, técnico, administrativo, productivo, distributivo, etc., etc. Y, por supuesto, el funcionamiento comunicacional en el interior de la organización y de ésta con su entorno.

Génesis de la ciencia de la comunicación

La mecánica y la cibernética -cuyos principios han dado lugar a la ciencia de la comunicación- se han inspirado asimismo en los *procesos* que se producen en los seres vivos (la anatomía del animal, la articulación muscular) y en el *funcionamiento* de los organismos con independencia de los órganos que los constituyen. Es así como hemos aprendido de la mecánica estadística la noción de retroacción o de feed back a través de las funciones reactivas de los elementos constituyendo un "mecanismo". Y es así también cómo la cibernética o ciencia de los sistemas (hoy llamada Sistémica) se ha convertido en una ciencia *general*, la cual puede reconocerse tanto en los sistemas naturales, los organismos, como en los sistemas artificiales, por ejemplo un circuito cerrado de información, una empresa o una organización.

Mecánica y sistémica nos hacen comprender mejor cómo se estructuran y cómo funcionan las relaciones, o más exactamente, las interrelaciones y las interacciones, es decir, la Comunicación, ya que las nociones de *estructura* (de las diferentes partes formando el todo) y de *interacción* (entre estas partes) son principios comunes en mecánica y en sistémica. Principios que están en la base de la comunicación (Y también, de la organización empresarial).

La ciencia de la comunicación nació de la fusión de estas doctrinas. Por una parte, la Mecánica que adquiere su estatuto en las máquinas precursoras renacentistas -especialmente de la concepción mecánica y matemática de Leonardo- y enlaza con la teoría de la Retroacción o feed back, elaborada, tal como señala Moles, a partir de los trabajos de Poincaré, Vanderpol y del equipo de los cibernéticos alemanes.

Por otra parte, el movimiento que llamamos "Sistémica" y que en sus orígenes se llamaba "Cibernética", creado por Wiener, McCulloch, Ashby, Moreno y otros autores.

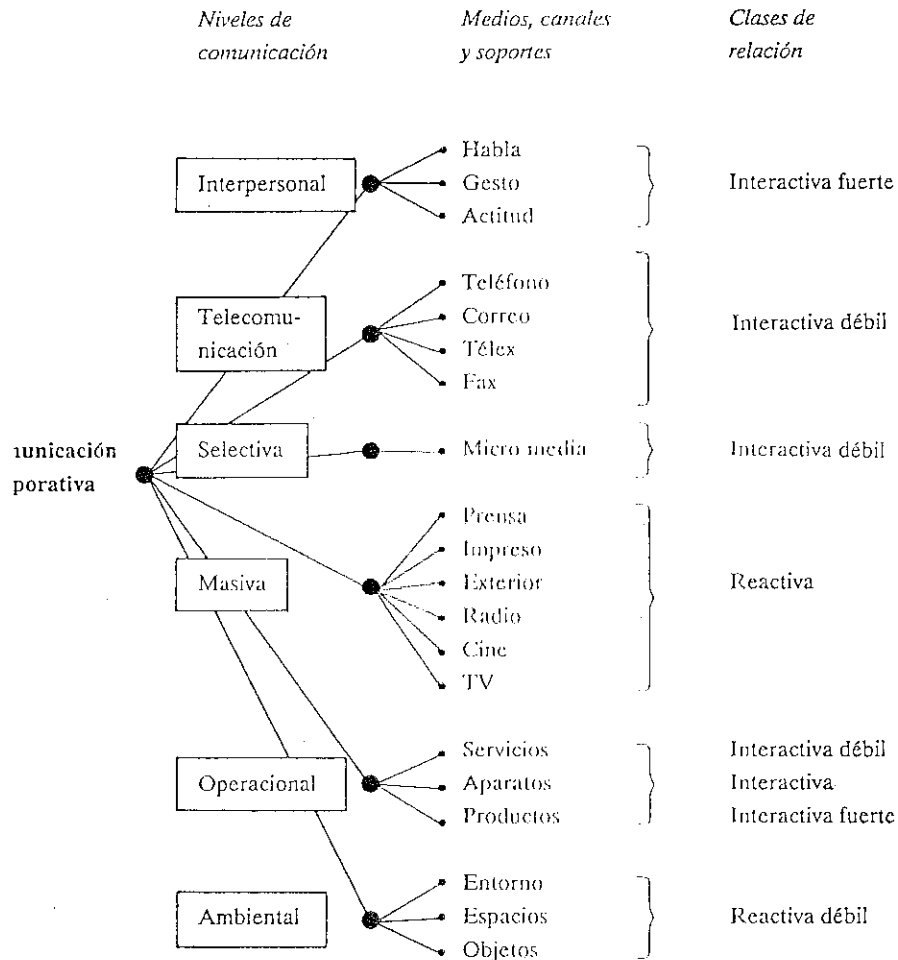
Sistémica

De la mecánica estadística a la cibernética

Así describe Norbert Wiener el nacimiento de esta ciencia en su obra *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine* (1948), considerado uno de los libros más decisivos del siglo XX:

"Hace cuatro años, el grupo de científicos agrupados en torno al Dr. Rosenblueth y yo habíamos llegado a reconocer la unidad esencial de la comunicación, el control y la mecánica estadística, bien en la máquina, bien en un tejido viviente... Decidimos denominar a toda la materia referente al control y teoría de la comunicación, ya sea en la máquina o en el animal, con el nombre de *Cibernética*". (El término "cibernética" se encuentra ya en un diálogo de Platón donde el filósofo trata del

modelo humano y las extensiones técnicas de la comunicación empresarial



Regresar al modelo humano para comprender

La telemática, o la informática a distancia (que es la transmisión, manipulación y conserva de los datos de información), proviene asimismo del modelo humano, ampliado actualmente por la tecnología de telecomunicaciones a la escala no sólo planetaria, sino incluso cósmica. La memoria del ordenador, su capacidad de almacenaje de datos de conocimiento; su aptitud para restituirlos y recombinarlos generando nuevos conocimientos; su capacidad de ampliación de la memoria misma, y en fin, sus capacidades de cálculo, son todos ellos elementos propios de la matriz mental del ser humano. Incluso los términos, como “programa”, “memoria”, “cálculo”, “menú” o “lenguaje”, coinciden con las ideas de plan mental, memoria, lenguaje, repertorio, etc., que son comunes a las operaciones mentales del ser y de las máquinas de calcular. Y es destacable que los primeros trabajos sobre la psicofisiología del cerebro hayan mostrado, de forma completamente independiente, la necesidad de reencontrar también estos tres tipos de memorias: instantánea, diferida y permanente. La memoria de las máquinas, como la del hombre, funciona por un sistema binario de codificación por sí y por no, por todo o nada. La inteligencia artificial y su antepasado renacentista (los autómatas) que hoy llamamos robótica, es una réplica de la inteligencia natural y la conducta de los humanos.

No estoy seguro de aquello que afirmó el filósofo: “el hombre es la medida de todas las cosas”, pero sí que parece evidente que, en comunicación, “el modelo humano es la matriz de todos sus desarrollos”, incluidos los de las tecnologías más avanzadas.

Esta reivindicación del modelo humano en la telecomunicación, la telemática y la robótica, es el contrapunto que con frecuencia enfrenta el pensamiento humanístico y el pensamiento tecnológico. Si la comunicación es aquello que unos y otros hacemos juntos -ya sea en el nivel individual o en el social, con la ayuda o no de instrumentos técnicos-, la matriz sigue existiendo, el modelo es substancialmente el mismo, solo que a la escala que permite la tecnología: la técnica sirve para hacer realizable lo que ha sido imaginable.

Comunicación se puede considerar desde dos puntos de vista: como un proceso interactivo o bidireccional (resado en el 1º, 2º, 3º y 5º nivel), y como un proceso reactivo o unidireccional (niveles 4º y 6º).

En vez, tales procesos se manifiestan según una pequeña escala de grados que va de una intensidad débil a fuerte.

Comunicación corporativa integra todas las formas disponibles de comunicación, combinándolas en función de las estrategias de empresa, que habrán sido elaboradas en forma de un programa de acción.

arte de gobernar. En 1834, Ampère lo utiliza en su clasificación de las ciencias). Lo que debemos destacar de este texto escrito por Wiener, es este punto donde declara reconocer "la unidad esencial de la comunicación, el control y la mecánica estadística".

nética y
n eficaz

La finalidad del pensamiento cibernético consiste en la eficacia en la conducción de la acción. Esta idea fundamental puede dar a entender la cibernética como "ciencia general de los sistemas", y no sólo de las máquinas y los animales. Esta generalización de la idea original ha sido fructífera, y del "arte de gobernar" (Platón), del "control", y del "arte de hacer eficaz la acción" (Couffignal) se ha derivado la fórmula más reciente de "Sistémica", puesto que si bien la máquina y el animal pueden concebirse como "sistemas", éstos no son los únicos.⁽¹⁾

Recordemos que las empresas son *sistemas* y que la comunicación corporativa es a su vez otro *sistema* implícito en el anterior. Por eso es fundamental remitirnos a la Sistémica como una doctrina fundadora de la ciencia de la comunicación, y que ahora debemos recuperar.

La sistémica -que desentraña de la cibernética- es, pues, uno de los fundamentos de la ciencia de la comunicación, y es por esto ante todo, el estudio de los organismos y las organizaciones complejas, cuya complejidad sobrepasa las capacidades de síntesis del investigador. La sistémica -más descriptivamente llamada "teoría de sistemas generales"- se basa en el análisis de las estructuras de un organismo desprendiendo de ellas las partes que las constituyen. Esta clase de análisis permite discernir una relación constante entre el todo y cada una de sus partes, y entre las causas y efectos que las interrelacionan y las activan.

Es así que entenderemos en este trabajo, en tanto que "sistema", la propia empresa y la comunicación que ella genera y la

Qué es un
sistema

irriga: ella misma un "sistema" complejo y diverso, y ya no más una cuestión puntual o cíclica de medios y mensajes.

El primer rasgo que caracteriza a un *sistema* es el hecho de que éste se compone de partes que actúan entre ellas. Es más apropiado hablar de "partes" que de "factores" o "elementos", ya que éstos pueden ser inertes como lo son los factores de una suma o los elementos que componen una mesa. Al contrario, las partes de un sistema son acordadas entre ellas en régimen de interdependencia dinámica, para mantener la unidad del todo. Es por esta interactividad de las partes que el todo sistémico está dotado de una cierta estabilidad y permanencia.

Las organizaciones, las empresas e instituciones son sistemas estables y permanentes (mientras estén regidas por ese "arte de hacer eficaz la acción", que es el management). Y la comunicación corporativa constituye, de un lado, un sistema particular dentro de ese sistema organizativo, y de otro lado, una relación abierta con el sistema-entorno: el mercado, la sociedad. Organización y comunicación forman un todo integral, y una cosa no es separable de la otra. De modo que, tal como demostraré más adelante, tendremos que considerar la comunicación como un modo de acción que es preciso gobernar y controlar, al igual que el sistema-organización al que aquélla corresponde: la empresa.

Estructura y
leyes
estructurales

La idea que hemos anotado de "partes conectadas entre sí formando un todo" implica la noción de *estructura*. Pero estructura no es solamente el conjunto de las partes constitutivas de ese todo, combinado en un cierto orden, como lo presenta un organigrama, sino básicamente, las *leyes* que rigen las relaciones entre las partes: relaciones de principalidad, de función, de retroacción, de interactividad. Así, sistémica, estructuralismo y gestaltismo constituyen la confirmación de unos mismos principios que se encuentran fundidos, entre otros, en la ciencia de la comunicación. Pero también en los fundamentos funcionales de la empresa.

Si la primera condición de un sistema es la estructura funcional que adquieren las partes -una estructura que implica jerar-

⁽¹⁾ Ver: Frank Tinland y otros autores: *Systèmes naturels et systèmes artificiels*. Editions Champ Vallon, Seyssel 1991.

tividad

quizaciones, conjuntos y subconjuntos coordinados todos ellos precisamente por la estructura-, la segunda condición es la *reactividad* o la capacidad del sistema por responder a los estímulos internos y externos, y con ello restituir su equilibrio, su autoestabilidad en las interacciones con su medio interno y externo. El término "reactividad" tiene, pues, una doble dimensión: el movimiento de interacciones entre los elementos constitutivos del sistema, es decir, una reactividad en su interior mismo, y el movimiento de interacciones entre el sistema y su entorno. Esta dualidad reactiva es la que asegura -si está bien gestionada por la empresa- su estabilidad y persistencia.

ptación y
cción

El tercer carácter que define un sistema es su capacidad de *adaptación* (subsidiaria de su capacidad reactiva). Y su aptitud por *evolucionar* en el tiempo. Evolucionar significa adaptarse constantemente a los estímulos internos y externos, así como la capacidad del sistema por autorregenerarse. Un sistema es estable y perdurable porque actúa y reacciona (en otros términos podemos decir que es al mismo tiempo emisor y receptor), lo cual supone un equilibrio dinámico. Un sistema evoluciona cuando sus leyes de funcionamiento se modifican para adaptarse a los cambios impuestos por su entorno, o para emprender nuevas formas de acción sobre ese entorno. Son impulsos reactivos y proactivos; la creatividad no está lejos de estos impulsos.

La frase de Pascal: "No es posible conocer el todo sin conocer las partes, ni conocer las partes sin conocer el todo", va en ese sentido de "gobierno" y "control" eficaz del sistema. Comparto este punto de vista en simbiosis: "No es posible conocer un sistema sin conocer su estructura, ni conocer la estructura sin conocer el sistema". Y lo que vale para el sistema-empresa, vale para el sistema-comunicación y para el sistema-entorno.

mpresa
o un
ma vivo

No creo que le sea difícil al lector reconocer en todo lo dicho más arriba, a la *empresa* o la *organización*, puesto que ella posee los caracteres que definen justamente un "sistema": partes, conjuntos y subconjuntos, en interacción (es la idea misma de organización); reactividad, capacidad de adaptación y de evolución. También espero que identifique la misma comunica-

ción como otro "sistema" implícito en el anterior y que evoluciona con él.

En la medida que crecen las dimensiones del espacio comunicacional -es decir, del sistema tanto interno como externo-, y crece asimismo la potencia de las técnicas de telecomunicaciones, la interactividad cambia de escala y de magnitudes. Y las reacciones que la acción comunicacional provoca en su recepción por los individuos, son más y más indirectas, lejanas, ubicuas y, por todo esto, *masivas*. Las técnicas interpuestas entre los individuos emisores y receptores de comunicación son, como he dicho, las que hacen la escala. Tal como la hacían las señales de humo y el tam-tam. De este modo, el sistema comunicacional crece con los medios técnicos (aunque no crezca el sistema organizacional o la empresa). Y al crecer la potencia de los medios técnicos y el espacio comunicacional con ello, aumenta la magnitud de relaciones con el sistema externo, el entorno.

Por todo lo que estamos viendo, la comunicación es una *relación*, un conjunto de interrelaciones y de interacciones entre las partes de ambos sistemas (empresa-entorno). Ellos son al propio tiempo la estructura y el soporte material de la comunicación.

Información

Si el sistema es el mecanismo-soporte, la información es el "mensaje"

Ahora bien, estas explicaciones tienen todas ellas un carácter "mecánico" porque pretenden hacer comprender los mecanismos por los cuales los sistemas funcionan. Pero, ¿qué es lo que *circula* dentro del sistema y entre sistemas abiertos como son las organizaciones y el campo social? ¿Qué es lo que se *intercambia* a través de la estructura y el proceso sistémico que he descrito? Estas preguntas nos llevan a comprender que la comunicación es un fenómeno unitario que se compone de dos partes diferentes pero indisociables:

- Por un lado, el sistema-empresa, utilizadora de los *media*, las redes, las autopistas de telecomunicación, el cable, la fibra óptica, que son la *infraestructura* (convertida en *superestructura*) conductora de los estímulos y los mensajes.

- Por otro lado, el contenido de aquello que esta superestructura comunicacional vehicula: la *información* que está contenida en los mensajes.

La analogía de las autopistas es clarificadora. Porque hace entender que una cosa es la red por donde circula la información, y que existe de todos modos con independencia de la densidad de la circulación. Y otra cosa es lo que circula, cuándo y cómo, por esta formidable estructura en red.

Evidentemente, una no tiene sentido sin la otra, ni siquiera tienen posibilidades de existir por separado. Juntas (autopistas o redes e información) constituyen la comunicación -o mejor, la telecomunicación- como una dinámica, un flujo que ata cosas, puntos y personas a través de lo que circula por esta estructura.

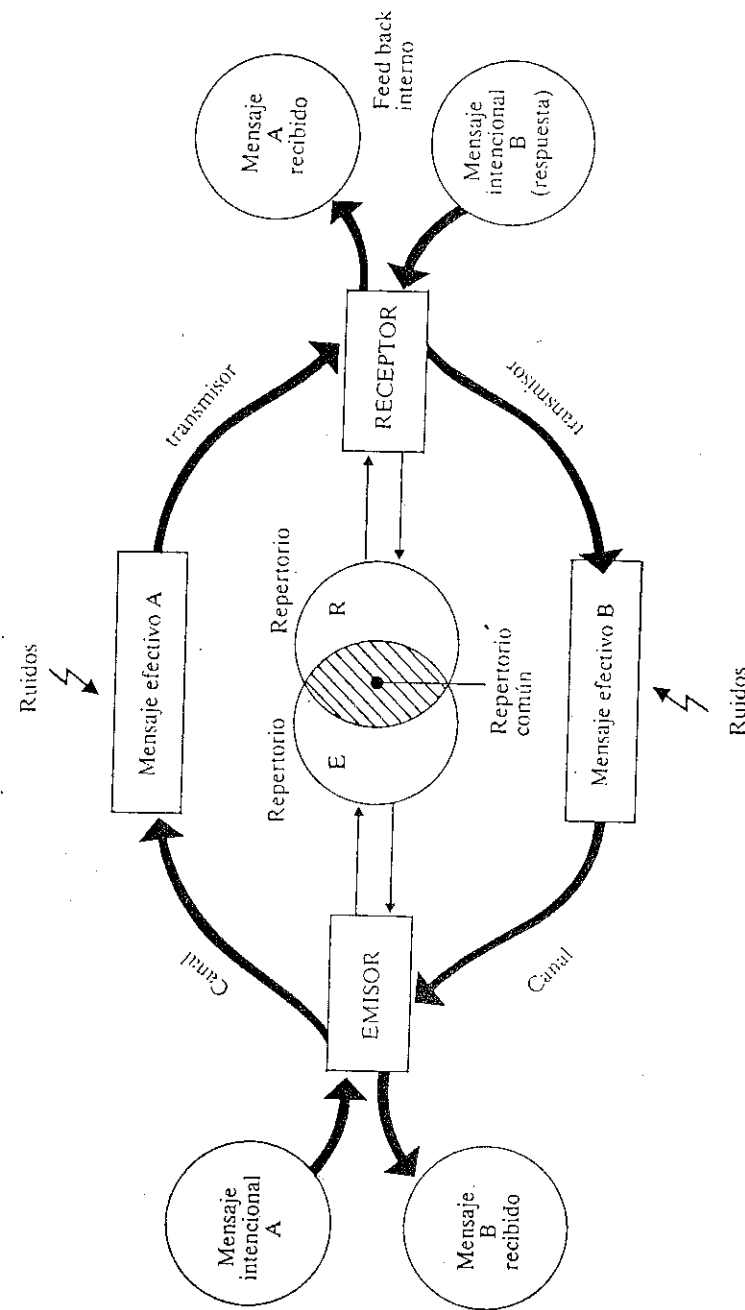
Fue justamente a propósito de esta idea de cables y redes, que un ingeniero de telecomunicaciones, Claude Shannon, investigaba las capacidades de los canales telefónicos cuando separó de la idea misma de "canal", la idea de "información". El canal es la vía, el soporte y el vehículo; la información es el mensaje, su contenido útil.

Esta sería -junto con la mecánica estadística y la sistémica- la tercera doctrina fundadora de la ciencia de la comunicación.

Entre 1943 y 1945, y bajo las influencias de Norbert Wiener, el padre de la cibernética, Shannon creó las bases de la teoría matemática de las telecomunicaciones, y aportó una *medida del valor de la comunicación*, punto esencial que determinaría todo el desarrollo de lo que hoy llamamos la ciencia de la comunicación o de la información.

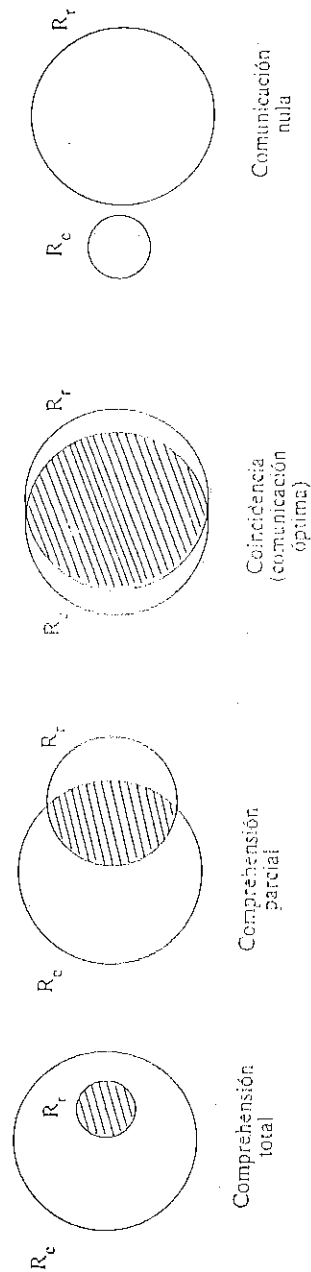
utopistas
ráfico, o
inales y la
mación

El circuito de comunicación



Basado en el proceso de la comunicación interpersonal y ampliando el esquema clásico de Shannon, se puede mostrar el circuito de la comunicación donde el Emisor elabora y transmite un mensaje intencional A, que llega al Receptor, quien emite en respuesta otro mensaje intencional B. Vemos, en el centro del esquema, la coincidencia de Repertorios E y R entre ambos comunicantes. Asimismo, se representa el mensaje "efectivo" como siendo la información que circula entre ambos polos después de haber sido perturbado por los Ruidos que lo deforman, y que siempre son ajenos a la voluntad de los comunicantes. Estos ruidos determinan un "coeficiente de acceso" del mensaje.

La coincidencia de repertorios y sus variables



Se expone aquí con más detalle las variables de los Repertorios (R_r y R_c) ampliando la parte central del esquema anterior. Vemos aquí las diferentes posibilidades de solapamiento de los Repertorios del Emisor y del Receptor. En la comprensión total cuando el repertorio del receptor es más pequeño que el del emisor. Pero hay en general comprensión *parcial* porque ambos repertorios coinciden insuficientemente. La coincidencia de los dos repertorios hace que se recubran casi exactamente, y entonces hay una comunicación *óptima*. Finalmente, si emisor y receptor no poseen ningún signo en común, hay incompreensión, ausencia de comunicación (por ejemplo, un chino hablándole a un alemán).

El valor de un mensaje es el valor de la información que contiene

El origen de la teoría matemática de la información

Era la época en que Shannon era estudiante en el MIT y seguía las enseñanzas de Wiener, quien intentaba expresar 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 las fibras nerviosas de un organismo vivo. Era igualmente el momento en que, reuniendo un gran número de relés y tubos electrónicos, se empezaban a captar las posibilidades de realizar las primeras máquinas de calcular.

Shannon estudió los problemas de la transmisión a distancia en los circuitos electrónicos cuando era encargado en los Laboratorios Bell de estudiar los problemas de rendimiento de las líneas telegráficas. Así, se interesó más por el *tiempo de ocupación de una línea* o el número total de signos Morse transportados en esta línea (es decir, en los impulsos binarios: por "todo o nada", 0 ó 1) que por las palabras intercambiadas, y demostró que, de algún modo, había un cierto umbral de ocupación de la línea por debajo del cual ya no era posible descender; umbral que estaba ligado a la originalidad misma del mensaje por el receptor: es lo que él llamó "información máxima".

Este estudio sería en principio un progreso decisivo que se tradujo, hacia 1946, en tres artículos célebres publicados en el *Bell System Technical Journal*. Dos años después, estos artículos fueron reunidos en un volumen: *The mathematical Theory of Communication*, libro relativamente difícil de matemáticas aplicadas, traducido a todas las lenguas del mundo científico y vendido en centenares de millares de ejemplares.

A partir de aquí, Shannon creó, por un razonamiento relativamente simple, lo que hoy llamamos la *fórmula fundamental de Shannon*, la cual muestra que el valor de un mensaje podía ser traducido por una magnitud que llamó "información" (equivalente en el universo de la comunicación por medio de signos, de lo que Boltzmann, siguiendo a Clausius, había llamado en otro ámbito y en sentido contrario, "entropía").

De aquí, Shannon pasó al problema de las señales, o las impulsiones de la corriente en una línea telegráfica, pero *continuas*, tales como pueden ser las vibraciones eléctricas en el cir-

cuito de un teléfono. Algunos años más tarde, Shannon, ya célebre, volvió, esta vez como profesor del MIT y continuó desarrollando la teoría que desde entonces lleva su nombre.

nueva
d
tológica
a
logía y
logía

Esta teoría de la comunicación o de la información, se constituyó a partir del momento en que fue tomada una nueva actitud metodológica: diferenciando el continente y el contenido, el fondo y la forma, y donde, por razones técnicas, se han hecho esfuerzos para manipular los mensajes con la mayor *eficacia* posible y al *menor costo*, rechazando sistemáticamente interesarse por los contenidos de aquéllos. En efecto, lo que interesa al ingeniero de telefonía, no es saber qué es lo que dicen los comunicantes, sino *cuánto tiempo* ocupan la línea, si comunican de *cerca* o de *lejos*, si sus voces son *graves* o *agudas*, *fuertes* o *débiles*. En síntesis, se interesa por los caracteres cuantitativos y morfológicos de la señal-mensaje, y sólo por esto. Es esta actitud de "puesta entre paréntesis del sentido" lo que deviene fructífero; ello ha sido sancionado por la puesta a punto de la teoría general de la información —que había sido entrevista por Einstein, Nyquist y Hartley, y realizada finalmente por los trabajos de Wiener y Shannon—.

El teléfono es el ejemplo técnico perfecto de aplicación del modelo humano que he evocado al principio (el diálogo), a un medio que vence el tiempo y la distancia conectando los individuos comunicantes, directamente, favoreciendo el feed back entre ellos y haciendo todo esto en el espacio remoto y en tiempo real. Es decir, que la comunicación es producida, transmitida y recibida en el mismo instante. Esto hace la diferencia con otros sistemas o medios de telecomunicación interpersonal, como el correo, la telegrafía, el telefax y otros medios sucesivos en los que persiste la capacidad de feed back pero suprimen la presencia (la telepresencia telefónica); estos medios introducen una porción variable de tiempo entre la producción y la emisión del mensaje (acción y reacción) y sitúan, en lugar del intercambio verbal o información sonora, documentos materiales: cartas, telegramas, telecopias.

Génesis resumida de la ciencia de la comunicación

<i>Doctrinas</i>	<i>Autores principales</i>
• Cibernética o Sistémica	—— Wiener, McCulloch, Ashby, Moreno, Couffignal, Bertalanffy
• Teoría de la Retroacción	—— Poincaré, Vanderpol y el equipo de cibernéticos alemanes
• Teoría de la Información	—— Wiener, Shannon, Jakobson
Semiótica ("pragmática" o ciencia de la interpretación de los signos)	—— Locke, Peirce, Morris, Malmberg, Eco

La fusión de tres doctrinas fundamentales: Sistémica, Teoría de la Retroacción y Teoría de la Información, dio origen a la ciencia de la comunicación:

Una nueva doctrina, procedente de la lingüística y de la teoría general de los signos, ha venido a incorporarse al material científico fundador: la Pragmática como parte de la Semiótica, o ciencia de la interpretación de los signos.

Este *corpus* científico se agrupa bajo un Tratado General de Psicosociología y constituye así el universo teórico de la comunicación humana.

Intersubjetividad, mecanismo esencial de la comunicación

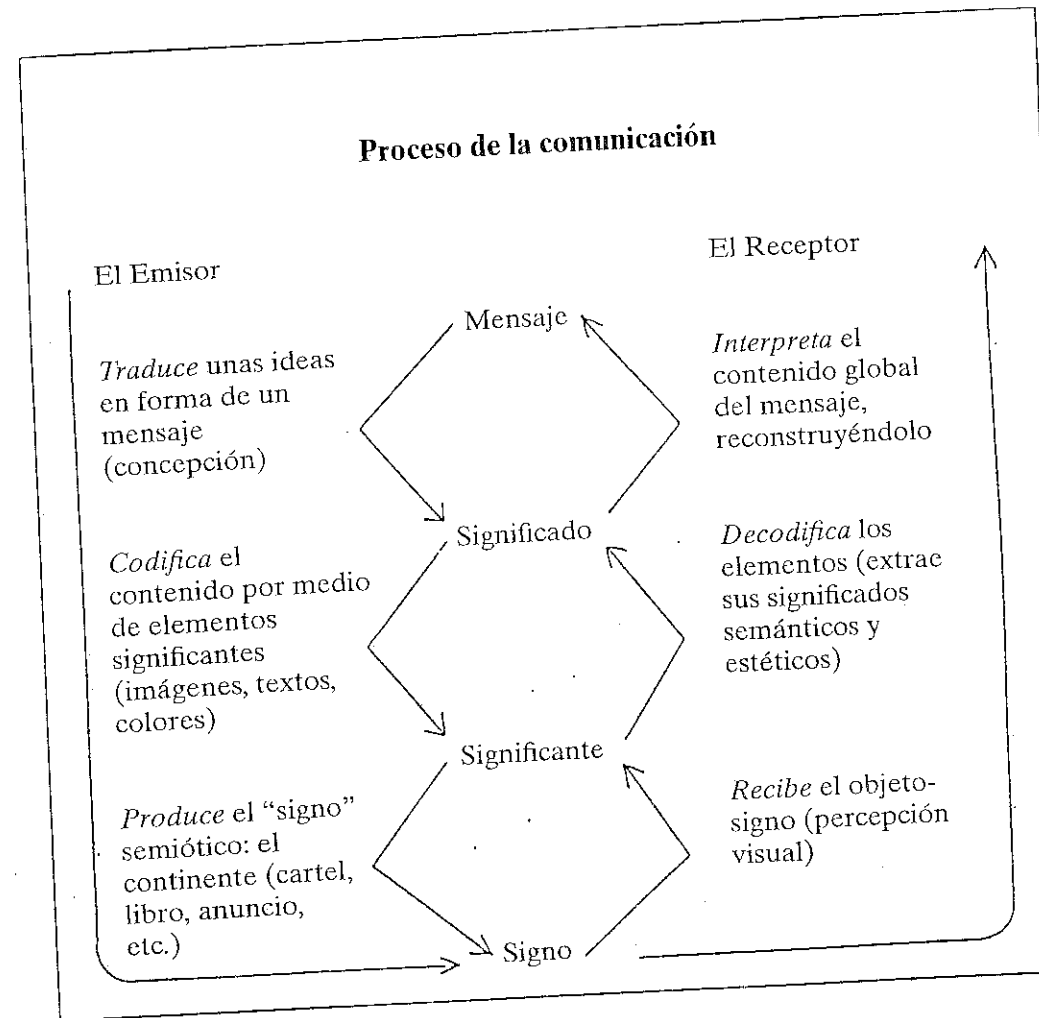
A menudo me preguntan si la comunicación es objetiva o subjetiva. Y mi respuesta siempre es la misma: "no es objetiva ni subjetiva, es intersubjetiva".

hay
nunicación
estado puro

Codificar y decodificar mensajes implica necesariamente pasar de la *intención* emisora a la *interpretación* receptora. Y si todo mensaje es una combinación original de elementos conocidos de antemano por ambos polos comunicantes (los signos de un repertorio común y de un código compartido), nunca se puede hablar de una coincidencia absoluta, sino relativa: por eso los mensajes nunca llegan en estado puro. Por otra parte, y a pesar de los pre-tests que determinados procedimientos de investigación llevan a cabo para evaluar la comprensión de los mensajes por sus receptores, hay que convenir en que la comunicación no es una simple cuestión de repertorios y de códigos, sino también de *culturemas* (unidades mínimas de cultura). Y que la interpretación nunca es automática, sino que está sometida a la subjetividad del receptor (y a condiciones situacionales y psicológicas), tanto como lo está a la subjetividad del emisor en el momento de la ideación y la formulación del mensaje, siempre marcados por la personalidad, la cultura y el bagaje técnico de este emisor.

Todo mensaje tiene esta ambivalencia, y cada receptor -igual como el emisor- posee su propia pantalla de esquemas mentales interpretativos, sus cuadros de valores y sus *culturemas* y códigos. Por consiguiente, hablaremos de una *fidelidad relativa* entre aquello que el emisor imagina, formaliza y finalmente transmite, y aquello que el receptor recibe, interpreta y asocia.

Esta *fidelidad relativa* es irreductible. Nada se difunde en estado puro. Todo está sometido a las leyes de su contexto, a las imprevisibilidades de interferencias, a lo aleatorio. Es la medida de las perturbaciones -una medida nunca precisable- que llamamos "coeficiente de acceso". (Ver esquema de la pág. 240).



El Emisor de un mensaje escrito-icónico (cartel, libro, anuncio) concibe la idea que quiere transmitir por medio de imágenes y textos, y la expresa a través del discurso visual, según un código compartido con el Receptor. Este reconstruye el proceso a la inversa: es la decodificación de lo que ha sido codificado por otro.

La pantalla personal de conocimientos está presente en ambos, emisor y receptor, pero difiere parcialmente. Asimismo las situaciones de formalización o codificación del mensaje, y su decodificación e interpretación, varían substancialmente entre emisor y receptor.

Es cierto que existen unos *universalia* de lo cotidiano (los universales aristotélicos); unos *estímulos* que suscitan valoraciones generalizadas y despiertan reacciones más o menos comunes. Esta es la razón por la que, en una representación teatral por ejemplo, en momentos concretos, el público de cualquier país aplaude, se ríe, se horroriza o se estremece. También es la razón por la cual las formas geométricas elementales y los colores forman parte del imaginario psicológico colectivo.

Los mensajes de las empresas buscan, igualmente, producir unos mismos efectos en sus públicos, pero la *situación* determina los resultados. Así, la situación psicológica en que los individuos se encuentran ante un anuncio en un bloque televisivo, o ante el escenario en un espacio específico como es un teatro, y la *disposición* que una y otra situaciones favorecen en el individuo receptor, son radicalmente diferentes, e incluso opuestas.

El "grado de interés" comienza en el hecho de que, disponerse a ir al teatro ya conlleva un ritual que implica prepararse para salir de casa. Supone por tanto una voluntad y una decisión activa, así como un esfuerzo: desplazarse, adquirir la entrada, situarse en la fila y esperar el turno, disponerse a invertir una porción de tiempo nada despreciable, hacer el esfuerzo de comprensión de la obra, implicarse en ella, etc., etc. Hay en toda esta secuencia, una expectativa, una esperanza que puede ser placentera, divertida, intelectual, etc.; y sobre todo, hay un alto grado de implicación activa del individuo.

En este tejido de expectativas y de acciones, el individuo se mueve -a menudo sin saberlo- por una ley económica muy general, según la cual la satisfacción obtenida ha de ser siempre mayor que la inversión (dinero, tiempo, esfuerzo, riesgo, etc.). Es la ley del mínimo esfuerzo a cambio de la máxima compensación.

Ver un anuncio -a veces sin desearlo- puede ser un hecho absolutamente aleatorio, e incluso inconsciente. Lo que en efecto no se da en el caso anterior, que implica la voluntad, el proyecto y el esfuerzo de asistir a una representación teatral. Ésta, en tanto que "representación", constituye (además de una

situación particular de interés, expectativa, disposición, etc.) un *discurso*, un desarrollo narrativo que implica un hilo argumental y una estructura narrativa capaz de mantener y conducir la atención del espectador, de programar su interés, sus emociones y sensaciones.

Por contra, un anuncio televisivo es un esquema, muy concentrado, apenas una narración sincopada. La oportunidad de ser visto puede ser, además de involuntaria, perturbada considerablemente, tanto por la brevedad intrínseca del mensaje, que puede escapar a la menor interferencia externa, como por los microacontecimientos que se suceden en el entorno: ocupaciones puntuales del individuo, conversación, actos, distracciones, estímulos aleatorios.

Hay, por otra parte, un desequilibrio innegable entre el grado de atención, la intensidad del interés, la cantidad de esfuerzo y de tiempo que dedica el creador de un mensaje publicitario, y el interés, la atención, el esfuerzo y el tiempo que, de partida, puede dedicar un individuo para ver el mismo mensaje. Este desequilibrio es, sobre todo, psicológico. Y es una de las razones de la *subjetividad*, absolutamente variable pero siempre real, que caracteriza por igual la tarea del comunicador y el rol del espectador.

No importa aquí que, teóricamente, el proceso de *codificar* y *decodificar* sea simétrico en ambos comunicantes, ni que constituya en sí un hacer y un deshacer que sigan procesos inversos pero idénticos. Esto es una explicación teórica del fenómeno, útil por su valor didáctico; pero los hechos reales siempre son mucho más ricos y complejos, y menos automáticos. Sobre todo, porque el esquema que explica este proceso está extraído, separado de su contexto real (esquema pág. 69).

El análisis del proceso de comunicación como acto intersubjetivo y aleatorio, implica en consecuencia ese coeficiente de acceso a la información al que me he referido. El *interés*, la *atención* y el *esfuerzo de memorización*, son tres factores siempre variables, pero indispensables para que la comunicación tenga éxito.

tor
ional en
nicación

sposición
bir
nación

*Interés,
esfuerzo y
atención son
diferentes en el
emisor y en el
receptor*

*La
comunicación
siempre se da
en contexto*

Después vendría la disposición o la *situación* psicológica y medioambiental: no es lo mismo la televisión como telón de fondo de los actos corrientes del individuo distraído u ocupado en otras cosas, o que éste se encuentre cómodamente instalado, relajado y confortable ante el televisor como única fuente que capta su atención.

*s en la
ción y la
retación*

Finamente vendrá la *interpretación* de aquello que el individuo habrá aislado y más o menos retenido unos instantes, o el "sentido" que extraiga del mensaje; sentido que puede ser sugerente, interesante, divertido, estético, chocante, pero también lo contrario. La interpretación implica prejuicios culturales y actitudinales. De entrada, el producto anunciado me interesa o no en la medida que se dirige a mí o a otro tipo de público. Después, yo puedo ser un consumidor potencial pero no me identifico con el anuncio. Todavía ocurre que el anuncio de tal cerveza me encanta pero no me gusta esa cerveza. Y así sucesivamente. Puede ocurrir también que uno se sienta en sintonía con el mensaje y el producto, y se convierta en un comprador en potencia.

Pero ya sabemos que, con frecuencia, entre la decisión de compra y la acción de la compra hay un abismo. Lo cual justifica la estrategia de la insistencia publicitaria, porque mientras la decisión no se realiza, debe ser realimentada. El tiempo intermedio puede así reforzar la decisión estimulándola, o puede disolverla, porque en la realidad cotidiana de los individuos suceden circunstancias y hechos más urgentes y perentorios, y por esto mismo, disuasorios de ciertas compras que aparecen entonces irrelevantes.

El proceso de recepción de un mensaje publicitario o de una propuesta de compra, y de elaborar en respuesta una decisión consciente (e incluso el acto aparentemente espontáneo de la compra por impulso) es una pequeña carrera de obstáculos. El denominador común es la subjetividad del emisor que cree comunicar aquello que imagina, y la subjetividad del receptor que hace que entienda otra cosa o sólo una parte del mensaje que le ha sido enviado (problema frecuente de recordación del anuncio y olvido de la marca, porque el primero ha

interesado más que el segundo: el significante eclipsa su significado).

*El receptor
determina la
comunicación*

Esta intersubjetividad es inevitable, y juntamente con las interferencias que impiden la fidelidad de llegada del mensaje, y las características psico-sociales de cada individuo receptor, hacen que sea éste -y no el emisor- quien determina el contenido del mensaje, su forma, repertorios, códigos, culturemas y lenguaje, así como el canal por el que el mensaje será difundido.

He aquí una primera ley de la comunicación, y que cada día se impone con más fuerza: *lo más importante de la comunicación es el Receptor*. Es él quien determina la física y la química del mensaje, y no el Emisor. La tarea de éste último requiere una notable capacidad de empatía, de saber prever la disposición *a priori* de su receptor y cómo activar esta disposición por medio del mensaje. Requiere saber calcular -y si es posible, conquistar- el interés y la atención que el mensaje suscite en su destinatario. Contar con los filtros que eventualmente éste interpondrá, y la interpretación que extraerá, siempre de acuerdo con sus intereses, expectativas y sistema de valores. Y, por supuesto, tendrá que inyectar en el mensaje toda la fuerza de convicción y de recordación de que sea capaz.

*Superación del
puro
motivacionismo
psicológico*

Como se ve, todo este conjunto de condiciones está bastante lejos del puro motivacionismo publicitario; éste sólo es ponderable *a priori* por medio de muestreos, o *a posteriori* como modo de medición de los efectos. Pero las investigaciones siempre se producen en un contexto falso que no puede reproducir exactamente la realidad, las circunstancias ni la situación en que el mensaje será percibido (si lo es) en el momento real de su difusión y percepción. Existen métodos, es cierto, pero no son sino aproximativos y no completamente fiables, sobre todo porque las encuestas obligan a una reacción y una fijación de la atención del encuestado que no se producen en la realidad.

Matriz combinatoria de los caracteres generales de comunicación

	De difusión	Funcional-Fría	Por mensajes	Lejana	Involuntaria	Convencional	Recíproca	Indirecta
Interpersonal								
Formal-Clasificada-Caliente								
Formal-Actos								
Formal-Próxima								
Formal-Involuntaria								
Formal-Formal								
Formal-Indireccional								
Formal-Directa								

Las combinaciones (verticales y horizontales) entre los diferentes recursos generales de la comunicación, determinan en gran medida la disposición, la atención, la implicación psicológica del receptor, y desde luego, su respuesta y su actitud. Por lo tanto, cada objetivo y cada situación de recepción determinarán los recursos comunicacionales que convenga utilizar. Es el resultado de esta combinación (que implica diferentes proporciones de cada componente) el que influye directamente en la interpretación del receptor.

Mensajes y hechos

Todos estos factores que estamos analizando y que forman parte del proceso, configuran una secuencia de hechos que están presentes en todo acto comunicacional. Son, en alguna medida inevitables, porque son externos al acto de la recepción-interpretación, e incontrolables por el emisor (especialmente en la comunicación técnica a distancia: *mass media*). Estos factores endógenos y exógenos que hemos examinado forman parte del devenir de lo real cotidiano, y nadie puede suprimirlos. La comunicación, como todo fenómeno humano y social, nunca se da en estado puro y siempre en contexto; un contexto dinámico y complejo, que entra en competencia con la intención comunicativa del emisor.

Las dos formas de la comunicación

En este capítulo dedicado a actualizar los conocimientos sobre la comunicación, no podemos dejar de considerar una de sus cuestiones más importantes y decisivas, y que justamente adquiere un peso fundamental en la comunicación corporativa; cuestión que ha sido descuidada, paradójicamente, por la mayor parte de los estudiosos, y más aún, de los que la aplican. Parece que comunicar es “emitir mensajes”; y ya he advertido cómo éstos adquieren una vida propia en tanto que son la *materia de la comunicación*, pero no son la *materia de los hechos* comunicados.

Los teóricos y comunicadores, en su mayoría, se polarizan, como he señalado, en los *mensajes* y los *medios*. Y ello, sin tener en cuenta que existe “otra” forma con que la comunicación se manifiesta y se realiza, esto es: los *actos*, las *acciones* y los *hechos*.

La comunicación se realiza en los organismos vivos y en las organizaciones, *exclusiva y conjuntamente* por medio de *mensajes* y por medio de *actos*; ésta es una verdad objetiva. Por tanto, tenemos que aceptar de una vez por todas que las *actua-*

ciones de las empresas (la conducta corporativa, la de sus productos y servicios, la de sus empleados) son efectivamente una forma de comunicación. En pie de igualdad con los mensajes -espontáneos o prefabricados- que emite e intercambia con sus públicos.

Si este modelo fundamentalmente energético y vital está en la esencia misma de la comunicación humana, ¿cómo puede ignorarse o suprimirse en la comunicación empresarial? Actos y mensajes son indisociables, y comunicacionalmente, son una misma expresión de energía y un mismo mecanismo de interacción entre empresa y entorno.

Esquema fundamental de la comunicación humana

Acciones Reacciones

Mensajes ↔ **Mensajes** (diálogo, comunicación verbal o escrita)

Mensajes ↔ **Actos** (estímulos verbales que provocan respuestas energéticas)

Actos ↔ **Mensajes** (acciones energéticas que provocan respuestas verbales)

Actos ↔ **Actos** (interrelaciones de débil energía, por ejemplo: comunicación gestual)

Hay una conducta verbal y una conducta energética en los seres vivos y en las empresas. La conducta global es la sinergia entre ambas.

Hay mensajes que suscitan otros mensajes en respuesta; mensajes que son contestados con actos y acciones; otras veces, determinadas actuaciones promueven mensajes en reacción; también ciertos actos son contestados con otros actos.

En todos los casos estamos hablando de comunicación, de modos con los que la comunicación se realiza.

El principio dual de la comunicación

Por este conjunto de razones, el responsable de la comunicación corporativa debe asumir el hecho de que es imposible dissociar los mensajes y los actos, lo que se dice y lo que se hace, la comunicación y la actuación. Porque ambos "comunican", si bien varía el modo, la voluntad o el control. En la tercera parte de este trabajo expondré una *teoría informacional de la acción* que se basa en este principio dual de la comunicación, y en el hecho de que, aún si la empresa procede inconsciente o involuntariamente, está emitiendo "mensajes". Éstos en realidad no son mensajes elaborados, sino "cifrados", incluso a través de aquellos actos que la empresa realiza y que tienen consecuencias no deseadas. Todos estos hechos -tanto si son actos como mensajes, tanto si son intencionales como involuntarios o incontrolados- contienen *información*: significan, es decir que son captados e *interpretados* por el público. Y entonces pasan a formar parte del material mental con el que los individuos construyen sus imágenes, sus opiniones, sus decisiones y sus actos en relación con la empresa.

He aquí, al término de esta primera parte, por qué es necesario, cuando se quiere operar en comunicación corporativa, profundizar previamente y con una actitud recuperadora y nueva al mismo tiempo, en los principios y las leyes fundamentales de la ciencia de la comunicación.

Una epistemología de la comunicación corporativa (es decir, aplicada), pasa por las enseñanzas científicas. Y una metodología de la comunicación corporativa no es posible sin estos pasos previos.

■ Pragmática de la comunicación corporativa

teoría de
práctica

No sólo falta una metodología de la comunicación corporativa. Falta, antes que eso, una epistemología. Si la comunicación es una ciencia, la epistemología es oportuna en cuanto que "filosofía de la ciencia del conocimiento", que proporcionará un marco conceptual adecuado. No quiero, sin embargo, plantear este trabajo en términos puramente teóricos, sino de lo que podríamos llamar una "teoría de la práctica", ya que su objetivo es, sobre todo, pragmático. De un pragmatismo que, para ser eficaz, pasa necesariamente por la reflexión, la investigación y la experimentación.

Cuando no hay una base epistemológica en aquello que se quiere aplicar (la comunicación corporativa), *aplicar* significa *complicar*, es decir, hacerse *cómplice* de una mala aplicación. Sin embargo, una epistemología se elabora muy lentamente, y este primer capítulo no puede constituir por sí mismo una epistemología, sino ocuparse de reunir y ordenar un conjunto de epistemas de la ciencia de la comunicación, que son fundamentales, pero, como hemos visto, a menudo ignorados u olvidados. Tenemos que llevar, pues, la comunicación a los campos del pensamiento, antes que a los campos de aplicación en la acción. Del pensamiento correcto fluirá la acción correcta. He aquí las bases de este capítulo.

La idea de "comunicación corporativa", que aparece ahora apremiante en la praxis cotidiana de las organizaciones, no es nueva. De hecho es una transformación que se da en las organizaciones pero que proviene de una mutación más vasta y compleja, que se extiende a los diferentes órdenes de "lo social" abarcando desde la economía a la cultura. En esta transformación radical y generalizada se inserta la "revolución de los servicios".

Es por esta razón que la comunicación corporativa surge en el ámbito posindustrial, y está particularmente ligada al "boom" de los servicios y a las nuevas tecnologías que los

soportan. Tanto aquella -la comunicación corporativa- como éstos -los servicios- se ubican en el contexto de la tecnología de la información y de las telecomunicaciones, constituyendo de este modo el paradigma de nuestras sociedades desarrolladas.

Acción y
comunicación,
una misma
cosa

La comunicación corporativa no puede ser, por tanto, una actividad aislada ni independiente de su momento. Corresponde a una transformación mayor de la mentalidad empresarial, que ha comprendido que el producir, el actuar, el hacer no son más importantes que el comunicar. Y que empieza a comprender que, de hecho, actuar y comunicar son una misma y única cosa coherente, y altamente generadora de sinergias. Esta nueva mentalidad y sus virtuales extensiones son la causa de lo que yo llamo el "espíritu corporatista". Que no es el tradicional "espíritu de cuerpo" en sentido literal, sino una mentalidad y una sensibilidad que implican nuevos modos de gestión, de management y de comprensión de la organización desde un nuevo punto de fusión *holista* e integrador, que subyace en la idea "corporatista" y en la expresión "corporativa".

La comunicación corporativa es así, una síntesis de la cultura, la identidad y la imagen corporativas. Lo que tiene sentido es, pues, este núcleo central corporatista alrededor del cual giran y se integran Cultura e Identidad, Comunicación e Imagen. Este núcleo central es la nueva concepción que emerge de este viejo término: "*corporación*", ahora *corporativo* (*corporate*), con un nuevo contenido y nuevas funciones, de lo que trataré más adelante.

Éstos son los parámetros de una concepción comunicacional corporatista que tiene el impulso de una fuerza creciente y de más en más sofisticada, en la exacta medida en que la *acción* (trabajo, relaciones, servicios y estrategias) es ella misma *comunicación*, y que la comunicación ha desbordado su modelo original: la relación humana, y se ha convertido en una *acción a distancia*, una *teleacción*: una comunicación aplicada e instrumentalizada en el seno de las empresas.

Todo pasa hoy por la comunicación; todo deviene comunicación, quírase o no, porque todo *significa*. Tanto lo que es reali-

temología
comunicación
cada a la
empresa

Cultura,
Identidad,
Comunicación
e Imagen

unicación
transmisión
significados

zado por las empresas, y lo que es conscientemente comunicado, como lo que escapa a su voluntad y su control. El público, la sociedad, no se orienta por las comunicaciones, por lo que le ha sido comunicado (ni siquiera cuando esta comunicación sea, para el profesional, "corporativa"). El público se orienta, se influye, decide, actúa y opina por el conjunto de *significados* que *extrae* de las comunicaciones que recibe. Pero también y especialmente, de las *actuaciones* de la organización, filtradas en función de las propias expectativas y experiencias del individuo. No sólo por lo que *le* ha sido intencionadamente comunicado por la empresa, sino también por lo que *él* ha percibido, experimentado y vivenciado.

La fusión de la tecnología de telecomunicaciones y la tecnología de la información ha removido de raíz los cimientos de nuestra civilización industrial. Y si antes las máquinas liberaron el hombre del esfuerzo energético, substituyéndolo por la fuerza mecánica, hoy las máquinas de tratamiento de la información, almacenaje y manipulación de los datos, liberan al hombre del esfuerzo intelectual del cálculo y de las operaciones mentales. Antes el músculo, hoy el cerebro y sus capacidades creativas y combinatorias, substituidos por la energía artificial, señalan la evolución que va de lo físico concreto a lo abstracto, de lo material a lo intangible, de la materia a la información, del producto al servicio.

La cantidad ingente de información que hoy está contenida en un *chip* o en una banda magnética, pone a disposición de las organizaciones y empresas de servicios radiografías perfectas y exhaustivas de cada individuo poseedor de tales nuevos medios de compra, pago, crédito, operación, etc. Nosotros mismos somos incapaces de recabar tantos datos acerca de cuestiones que nos son propias y de obtener nuestro perfil de consumidores tan exacta y exhaustivamente como lo obtienen los bancos, los servicios, la administración pública. Lo cual tiene todo el riesgo de convertirse en un estado policial, y presenta, por tanto, serias reservas éticas como sistema de control social.

Todo este intervencionismo contiene el germen de una ética dudosa y de una deshumanización de las organizaciones y de

Contra la
deshumanización
de la
comunicación

sus relaciones con la sociedad. La *comunicación corporativa* y los *servicios* se vuelven hacia el individuo y restituyen una cierta *convivialidad* (pragmática, pero real); que establecen un nexo de relaciones interpersonales, es decir, humanas.

En la misma medida que la comunicación corporativa y los servicios integran recursos para la interacción, implican el cara a cara del cliente con el empleado y re-configuran en conjunto nuevos modos de interacción a la escala de la organización ↔ sociedad y de los empleados ↔ clientes. En estas interacciones se recombinan las técnicas de la telecomunicación directa, vicaria e incluso virtual, y las situaciones de comunicación interpersonales en las que el individuo es el centro. (Ver gráfico pág. 60)

Así, pues, si por una parte la tecnología de la información ejerce un control minucioso y éticamente peligroso sobre las personas, por otra parte el management de servicios, el marketing y la comunicación corporativa coinciden en una nueva revalorización del individuo, tanto en el ámbito interno de las mismas organizaciones como en el externo: el ser individual adquiere una identidad como tal en el nuevo mosaico social.

Hay en este fenómeno una cierta contradicción o una confrontación de la tecnología *versus* humanismo, que plantea un problema filosófico de envergadura. Ciertamente, ésta es una cuestión ética que no la resuelve la comunicación en sí misma, porque ella es un instrumento (en todo caso las responsabilidades éticas son las de quienes lo manejan). Pero en la medida en que el marketing, el servicio y la comunicación coinciden en privilegiar al individuo receptor -tanto de los mensajes como de los productos y servicios-, éste se convierte en la razón de ser del management corporativo. Y es de este modo, y en función del individuo, que la tecnología pasará a mejorar las relaciones y la calidad de éstos -y en consecuencia, de la empresa-.

Efectivamente, la comunicación es base y soporte de las relaciones empleado ↔ cliente y la substancia del mismo servicio. Es por esto que la comunicación adquiere una importancia fundamental a la vez que se orienta más y más según las expectativas de los clientes, los individuos y la sociedad.

ra de la
mación

Servir es lo
contrario de
dominar

Así, pues, si admitimos que el *servicio es comunicación y la comunicación es servicio*; si aceptamos que lo contrario de “servir” es “dominar”, resulta indiscutible que el éxito de las organizaciones pasa necesariamente por integrar los diferentes recursos de la eficacia y la calidad generalizadas, tanto del Servicio y la Acción global como de la Comunicación. Los cuales devienen, más y más claramente, una misma cosa.

Una pragmática de la comunicación pasa por estos razonamientos. El recorrido que hemos seguido hasta aquí se puede concertar en una axiomática, que veremos acto seguido. En ella están contenidos los razonamientos comunicacionales que he expuesto, y también las bases metodológicas para la comunicación corporativa, que desarrollaré más adelante.

■ 10 axiomas sobre la comunicación

1. Lo más importante de la comunicación es el Receptor, no el Emisor.

El Receptor es quien determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos y los medios. El modelo matricial es el de la comunicación humana, interpersonal. Los desarrollos sucesivos de la comunicación (tecnológicos, sociales, institucionales) se basan en este modelo original, modificado por la distancia y la tecnología.

2. La comunicación *cuesta*. Se puede observar la existencia de un costo generalizado para el Receptor, que es radicalmente diferente del costo para el Emisor.

Los análisis micropsicológicos de la comunicación han detectado en el Receptor lo que se llama en conjunto “costo psicológico” o *costo generalizado*, y se compone de los siguientes ingredientes:

- costo de acceso a la información (dificultad o facilidad)
- costo temporal (duración de la comunicación)
- costo energético (esfuerzo)
- costo atencional (dificultad de percepción)
- costo intelectual (dificultad de comprensión).

El comunicador debe tener en cuenta desde ahora esta diversificación del “costo psicológico” en un concepto generalizado de *economía energética*. Y debe considerar que esta inversión generalizada hecha por el receptor debe ser compensada, tanto por la propia acción comunicativa como por la información útil que transporta.

3. La comunicación como proceso dinámico contiene los principios de la *Retroacción* (la substancia del proceso comunicacional es la información en retorno, o *feed back* que es una interacción con capacidad para modificar las conductas de ambos comunicantes).

Contiene asimismo las leyes de la *Sistémica* (el hombre es un sistema múltiple: procesador de información, actor, integrante de un sistema mayor; la sociedad es un sistema y la empresa es otro sistema).

Incluye el valor de la *Información* como mensaje, significado o contenido útil de la comunicación.

Comprende a su vez las enseñanzas de la *Pragmática*, la parte de la semiótica que estudia la formación del *significado* en los individuos (la interpretación) y sobre todo, las *reacciones* ligadas a tales significados.

Este conjunto de doctrinas contenidas en la comunicación se oponen frontalmente a la doctrina conductista, motivacionista, y a las doctrinas reduccionistas en general que consideran al individuo exclusivamente en su faceta reactiva o mecanicista, y que ha sido uno de los postulados esenciales de la propaganda y la publicidad.

4. La comunicación es, por tanto, una dialéctica. Debemos comprender al Receptor no como simple receptor pasivo ni como exclusivamente receptor. El Emisor es también receptor y el primero es también Emisor.

La relación entre ambos no es lineal, como lo presenta el esquema clásico de Shannon -salvo en la comunicación dogmática e imperativa: dar órdenes-, sino que es una relación circular equilibrada conforme a la matriz de la comunicación humana.

La comunicación corporativa no será lineal, sino circular, porque se basa en *establecer y conservar relaciones de continuidad*.

5. Hay una comunicación interpersonal que es el paradigma fundamental, y una comunicación de difusión, que es unilateral. Hay una comunicación próxima y una comunicación lejana o distante. Una comunicación cálida y carismática y una comunicación fría y funcional.

Una comunicación semántica y una comunicación estética. Una comunicación instantánea y una comunicación diferida. Una comunicación voluntaria y una comunicación involuntaria o inconsciente.

He aquí los caracteres generales de la comunicación entre los que ésta oscila.

6. Hay dos modos, y sólo dos, por los que la comunicación se manifiesta y se realiza: por medio de *mensajes* y por medio de *actos*. Estos modos son indisociables y forman juntos *la comunicación*.

Las empresas privilegian a los mensajes porque quieren influir sobre las conductas de los consumidores; pero no siempre se dan cuenta que los actos también comunican.

El taylorismo, al descomponer los actos de producción en la cadena de montaje, desarticuló la comunicación. Ahora, la cultura corporativa tiene como uno de sus objetivos principales, restituir la comunicación para recuperar el sentido unitario, pleno y entero de la empresa.

Ser congruente con los mensajes y con los actos implica en sí mismo una ética de las organizaciones. Es la voluntad de consistencia entre el decir y el hacer.

7. La administración de las empresas, la producción, la tecnología, la comercialización, etc., todas ellas son acciones, actos, actuaciones. Y podemos imaginarlas situadas en un gráfico de barras verticales una al lado de la otra. La comunicación es *transversal*: atraviesa todas estas barras al mismo tiempo que las interrelaciona.
8. La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica. La primera son los *canales* y los *medios* por los que circula la información. La segunda son los *mensajes* y los *actos* que contienen y transmiten información. Canales, medios, mensajes y actos, pueden ser humanos y/o técnicos.

La intención del emisor de comunicar una determinada información, no siempre es expresada con exactitud. La comprensión del receptor de esta comunicación no siempre corresponde exactamente a la intención de quien la emite. La comunicación nunca funciona en estado puro.

Hay un coeficiente de acceso del mensaje que está determinado por las desviaciones mencionadas, más las interferencias del contexto sobre el mensaje, más los filtros psicológicos del receptor: prejuicios, desinterés, etc.

9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por el emisor y percibidos (comprendidos) por el receptor. Los mensajes no son objetivos ni subjetivos: son *intersubjetivos*, y esta intersubjetividad intrínseca remite al responsable de la comunicación corporativa al primer axioma de este decálogo.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, a veces de poder, otras persuasivo, otras informativo. La comunicación tiene una función general -y podríamos decir, residual- de autodidaxia, o sea, de cultura. Los individuos no sólo aprenden de la comunicación escolar, libresea o normativa. También aprenden las cosas cotidianas y prácticas, a través de la comunicación publicitaria, de los media, de la información y de las relaciones con los demás, con las empresas y los servicios.

He aquí lo que podemos llamar, en síntesis, la cultura de la cotidianidad: el valor autodidáctico de la comunicación funcional.

II. La comunicación corporativa, germen de una nueva estrategia de las organizaciones

La comunicación corporativa, germen de una nueva estrategia de las organizaciones

La comunicación se ha convertido en "corporativa". No por un capricho del lenguaje ni por querer introducir más complejidad en el mundo de las empresas, sino por la fuerza de las cosas. De ahí que hayan pillado impreparadas a las organizaciones ante una nueva realidad emergente que es ella misma producto de la complejidad generalizada y de la saturación tecnológica que caracterizan nuestra sociedad y nuestra civilización.

La comunicación corporativa es la punta del iceberg de una nueva mentalidad holista, pero que las mismas empresas ignoran todavía, porque está en trance de formarse. La comunicación corporativa es hoy el núcleo de lo que pronto será el "espíritu corporativo".

■ Del pasado corporativista al sistema de libre mercado

orativismo
ieval al
orativismo
al

El término "corporativo" renace después de los siglos y vuelve con los aires nuevos de un anglicismo: *corporate*, que apenas conserva relación alguna con sus raíces originales, hundidas en la Europa medieval. Pero antes de seguir adelante conviene recordar nuestro pasado "corporativo", y su herencia reciente, después de la Segunda Guerra mundial, cuando quedó relegado, en nuestro país, a los ya olvidados "sindicatos verticales". Esta referencia me parece conveniente para situar la comunicación empresarial en la nueva mentalidad "corporatista", sin confundirla con el corporativismo.

Ciertamente, se puede pensar que no es indispensable rastrear la historia del corporativismo, pero me parece sumamente útil tomarlo como punto de referencia para poder seguir la pista a la evolución del concepto y la actitud corporatista, que hoy ya es (y en el futuro próximo será) crucial en la comunicación, el management y el desarrollo de las organizaciones.

La idea de "corporación" es sinónima de organización y significa, en español, agrupación, comunidad o asociación. La terminología profesional anglosajona ha retomado en la actualidad esta expresión para indicar con ella una "empresa" o también una "organización de empresas formando un grupo" generalmente diversificado, y que está regido desde un punto central que lo controla. Esta acepción actualizada de la noción de "corporación" es claramente administrativa; ha sido interpretada en nuestras latitudes como "grupo" o "holding". Con ello ha ido adquiriendo una lógica global (la organización como un todo, un *corpus*) y un sentido funcional que yo llamaría "gestalista" porque es una constatación de la idea fundamental de que "el todo es más que la simple suma de sus partes" (ya que implica importantes sinergias entre ellas; las sumas, por contra, no son sinérgicas). De este modo, el concepto corporatista puede ser interpretado como un paradigma de la gestión organizacional global. O, más que global, *integral*, tal como hemos visto en la primera parte de este trabajo.

El
corporativismo
es una idea
estratégica

Esta acepción de la idea *corporatista* se puede trasladar de escala sin que por ello pierda sus características y sus virtudes. Cambiar este modelo de escala significa dejar de considerar a la empresa en tanto que componente de un grupo mayor, como un holding, o como una gran organización; también una empresa mediana y pequeña son concebibles según la lógica corporatista. Porque esta lógica no está regida por criterios cuantitativos, sino cualitativos.

Esta adaptabilidad de la noción corporatista para cambiar de escala y pasar de lo cuantitativo a lo cualitativo, pone de manifiesto la universalidad de su fundamento *estratégico*. Significa que los parámetros cuantitativos, como el tamaño, la complejidad de la organización, sus productos y sus mercados, sus cifras de negocio, etc., no son los que determinan la lógica corporatista, y por eso mismo no impiden pasar de una escala macro a una escala micro. La estrategia será de todos modos *corporatista*, con independencia del tamaño y la complejidad de la empresa, siempre que ésta sea la integración del conjunto *completo* de sus partes y gestionado enteramente como tal, bajo los criterios que desarrollamos en este trabajo.

Este modelo corporatista se sustenta en sus parámetros cualitativos y estratégicos: cultura, identidad, servicio, coordinación de las actuaciones y las comunicaciones, estilo de management. Por consiguiente, y contra lo que es corriente creer, la cultura, la comunicación, la identidad y la imagen corporativas no son exclusivas de los macrogrupos multinacionales, de los grupos, *holdings* o de las grandes organizaciones. También en escalas más pequeñas se puede actuar global o integralmente con igual eficacia.

Las
corporaciones
en la Edad
Media

Naturalmente, estas concepciones operacionales y estratégicas de la idea actual de "corporación" no tienen nada en común con su lejano predecesor, el corporativismo medieval con el cual se puede confundir, y que suponía la intervención del Estado en el control económico y policial de la producción. Las corporaciones, que en aquella época estaban sometidas a reglamentaciones muy estrictas, disponían del monopolio de las ventas y, en principio, toda concurrencia estaba prohibida. Cada

corporación respetaba los derechos de las demás y su rol era el de ejercer todo un control de defensa del sistema corporativo -y no, como hoy, cuyo rol es el de la conquista del mercado-.

El corporativismo de la Edad Media funcionaba por medio de marcas (marcas de corporación, de inspiración heráldica), y ellas servían para proteger los territorios productivos y mercantiles y asegurar que los artesanos de una corporación no transgredían el terreno de otra. La marca era tanto un medio de autodefensa como un modo de probar que las reglas eran respetadas, sobre todo en las querellas de competencias entre corporaciones (piénsese, por ejemplo, en los conflictos entre la corporación de sastres y la de pasamanería).

Para el artesano medieval, la marca no era, pues, un medio de conquistar clientes o de competir, sino un medio de unión: el "espíritu de cuerpo" o "espíritu corporativo" -que, como he dicho, es un espíritu "defensivo"- . La marca era también la firma de su trabajo, que permitiría eventualmente a la corporación tomar medidas contra él en caso de cualquier infracción.

Independientemente de la marca de corporación, la de los artesanos, más discreta, venía a ser una señal de origen o de autor y un sello de garantía en caso de reclamación por defecto de la pieza. Sobre una pieza de tela se encontraban, en tanto que sellos de garantía, hasta cuatro marcas diferentes además de la marca de corporación: la del obrero que la había tejido, la del tintorero, la de las autoridades que la habían controlado en fábrica (de aquí la denominación "marca de fábrica") y, finalmente, la del maestro tejedor. A las piezas destinadas a la exportación se añadía todavía la marca del mercader, que permitía identificar los productos robados por los piratas. Además de las marcas ordinarias de corporación, existían las "marcas honoríficas", las de los manufactureros reales que eran distinguidos con la carta acreditativa de proveedor oficial.

En el siglo XVII se proclama la libertad del comercio y la industria en los albores de la primera revolución industrial. Con ello, se suprimieron las corporaciones y, por tanto, desaparecieron sus marcas distintivas y todas las marcas obligatorias. Sin

embargo, el mismo principio de libertad del comercio y la industria implicaba el reconocimiento de marcas individuales facultativas. Pero como éstas no estaban sometidas a ninguna reglamentación, se producían muchos abusos y las usurpaciones de marcas ajenas quedaban sin sancionar. Por todo esto, los industriales y comerciantes deseaban una reglamentación nueva, que cristalizó en el registro de la propiedad industrial y las patentes de explotación.⁽¹⁾

En la época del corporativismo, las marcas aparecían sobre todo como instrumentos de regulación productiva y económica. Su cometido principal era identificar el origen de los productos para protegerlos. Pero esta protección podía también ejercerse para otros fines, por ejemplo, en interés de la política económica del Estado. Esto es lo que ocurrió en los países socialistas de la época, con mayor o menor rigor según el carácter más o menos colectivizado del sector económico en cuestión.

Obsérvese que había existido una total relación sobre corporaciones y marcas, lo cual suponía el enlace entre organización y control. Con la substitución del sistema corporativo por el sistema liberal de mercado a principios del XVII, las corporaciones desaparecieron, pero las marcas continuaron y adquirieron una importancia estratégica inesperada que será cada vez mayor cuanto mayores sean las dimensiones de los mercados y la necesidad de competir con éxito. Estratégicamente, la *marca* dará paso, mucho más tarde, a una concepción de mayor enjundia: la *imagen de marca*, con su componente psicosociológica fundamental.

Con la desaparición del sistema corporativo de origen medieval, las marcas y menciones del fabricante fueron en general obligatorias; ello interesó también a los consumidores porque implicaba que se les tomaba en consideración. El derecho a las marcas apareció entonces como un complemento de la legislación sobre los fraudes. Así, los dos objetivos: política eco-

De la marca a la imagen de marca

*corporativismo
espíritu de
cuerpo*

*fin del
corporativismo:
liberalismo*

⁽¹⁾ A. Vida y B. Cathelat, *Marca, Notoriedad, Imagen... ¿Qué proteger y qué defender?* en Documentos Internacionales de Comunicación nº 15, edición privada de CIAC, Barcelona 1982.

nómica del Estado y protección de los consumidores, no son en absoluto ni ajenos ni contradictorios.

En síntesis, es interesante observar la oposición entre un sistema corporativista y un sistema liberal. En un caso, se parte de los intereses estatales y de un autoproteccionismo gremial; en el otro, se parte de los intereses de fabricantes y consumidores -intereses que se pretenden equilibrados-.

Intervencionismo y proteccionismo

Otra cosa diferente es aquel corporativismo que se caracterizaba por la rígida intervención del Estado 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 apoyo de las encíclicas sociales *Rerum novarum* (1891) y *Quadragesimo Anno* (1931) y fue institucionalizado después por el fascismo y el nazismo. Lo que hoy resta del corporativismo medieval son los *gremios*, que parecieron diluirse con la Edad Moderna.

En pleno auge de la concepción de libre mercado -recientemente convalidado en términos casi planetarios por el GATT-, la vieja idea de "corporación" del medioevo ha cambiado radicalmente de signo. El pragmatismo americano ha diluido la vieja versión, y no es sino un corporativismo (*corporate*) capitalista y privado.

La mentalidad corporatista

Esta acepción, que ha sido absorbida de los USA, define la idea actual de *corporate*, que unas veces se traduce por "holding" o por "grupo" -y nunca por "gremio"- pero siempre implica la noción de "espíritu de cuerpo". Más que significar una "corporación", o una empresa, supone una lógica y una actitud integral e integradora.

No pasará mucho tiempo para que esta acepción "corporatista" que aquí expongo, sobrepase su vieja dimensión exclusivamente cuantitativa para convertirse como he señalado más arriba, en una *mentalidad*, una nueva lógica estratégica de la gestión, que no es dependiente del tamaño de las organizaciones. Esta mentalidad ha empezado por manifestarse en la

comunicación. De aquí pasará tarde o temprano al management.

Hay una evolución paralela del corporativismo histórico. Por un lado, se pasa del corporativismo medieval que controla el trabajo, a un corporativismo gremial y profesional, con el cual el sistema precedente termina en la Edad Moderna con la proclamación de la libertad del trabajo, hecha por la Revolución Francesa. A la cual sucede la libertad del comercio y la industria en los albores de la primera revolución industrial.

Estrategia corporativa

Ésta ha sido en conjunto, una evolución socioeconómica y administrativa, de tipo sobre todo organizativo. Por otro lado, y paralelamente, se pasa de la organización administrativa a la gestión organizacional basada en la estrategia. Esta no es de tipo estructural ni organizativo, sino de tipo cualitativo en un sistema basado ya claramente -e irreversiblemente- en la competitividad, la calidad y la comunicación.

Esta doble transformación conlleva la prioridad estratégica por encima de la estructural; la lógica cualitativa de la gestión y el servicio por encima de la lógica burocrática de la organización. Supone todo ello una mutación del sentido corporativo. Y esta evolución *corporatista* es precisamente la que valora el elemento *holista* e integrador de los recursos y los esfuerzos de la organización con sistema funcional.

De aquí emana el nuevo "espíritu corporativo" que, pasado de la Europa Medieval por el pragmatismo americano y reimportado al vocabulario económico occidental por la vía europea, encuentra ahora, en nuestra civilización tecnológica y en la revolución de los servicios, el nuevo instrumento fundamental de la *comunicación*, que tanto como "corporativa", es "corporatista". La noción corporatista conduce, como veremos, a descubrir su naturaleza holista.

¿De dónde proviene y cómo se va configurando el fenómeno corporatista? Examinemos esta cuestión con atención.

Del mismo modo que, implícitamente, las empresas del pasado ya tenían una *cultura*, una *imagen* y practicaban la *comunicación*, pero no lo sabían, ahora estamos entrando en una cultura corporativa por la fuerza de las cosas, pero también sin apenas tener conciencia de ello. Las ciencias empresariales no han demostrado tener sensibilidades especiales para percibir otros valores que los que se asocian a las técnicas de la administración o gestión del negocio o de la organización. Y han estado cuarenta y cinco años ignorando la ciencia de la comunicación, aún cuando ésta es el sistema nervioso de las empresas. Sin embargo, no son las ciencias empresariales las que ahora perciben que empieza una nueva cultura corporatista, y que ésta nos llevará a la cultura del servicio (incipiente) y al management corporativo, es decir, una cultura holista⁽²⁾, de espíritu sistémico o cibernético, e inspirada por un neo-humanismo -que apenas asoma en la "calidad total" como responsabilidad primera; en la "cultura interna"; en la intervención social y el respeto al medio ambiente (aunque a menudo todo ello no sepa ir mucho más allá de simples etiquetas puntuales)-.

A pesar de esta inercia, y de los signos que unos pocos observadores atentos empiezan a distinguir entre el ruido, los hechos están aquí, y es la observación de estas realidades desde la ciencia de la comunicación la que permite comprenderlas. No desde las ciencias empresariales, que deberán abrirse progresivamente a una actitud transdisciplinar. A la cual este trabajo incidirá en dos sentidos: el de una teoría general de las empresas de servicios y el de una metodología de la comunicación corporativa.

⁽²⁾ Este concepto es fundamental en este trabajo. Con insistencia utilizaré el concepto *holista* en el sentido propuesto por Arthur Koestler. Pero esperaremos al último capítulo para profundizar en esta rica y provechosa cuestión de base.

■ Panorama del progreso técnico y comunicacional

La gran evolución histórica (socioeconómica), que ha llevado al sistema de *libre mercado* en el que nos encontramos, es paralela a la que siguió la evolución técnica desde la *agricultura* a la *industria*. Ésta a su vez se desarrolla fuertemente a partir de la segunda *revolución industrial* y traza otra línea paralela similar a las que acabo de describir, que llega hasta nuestra *revolución* de los servicios y de nuestra tecnología de información.

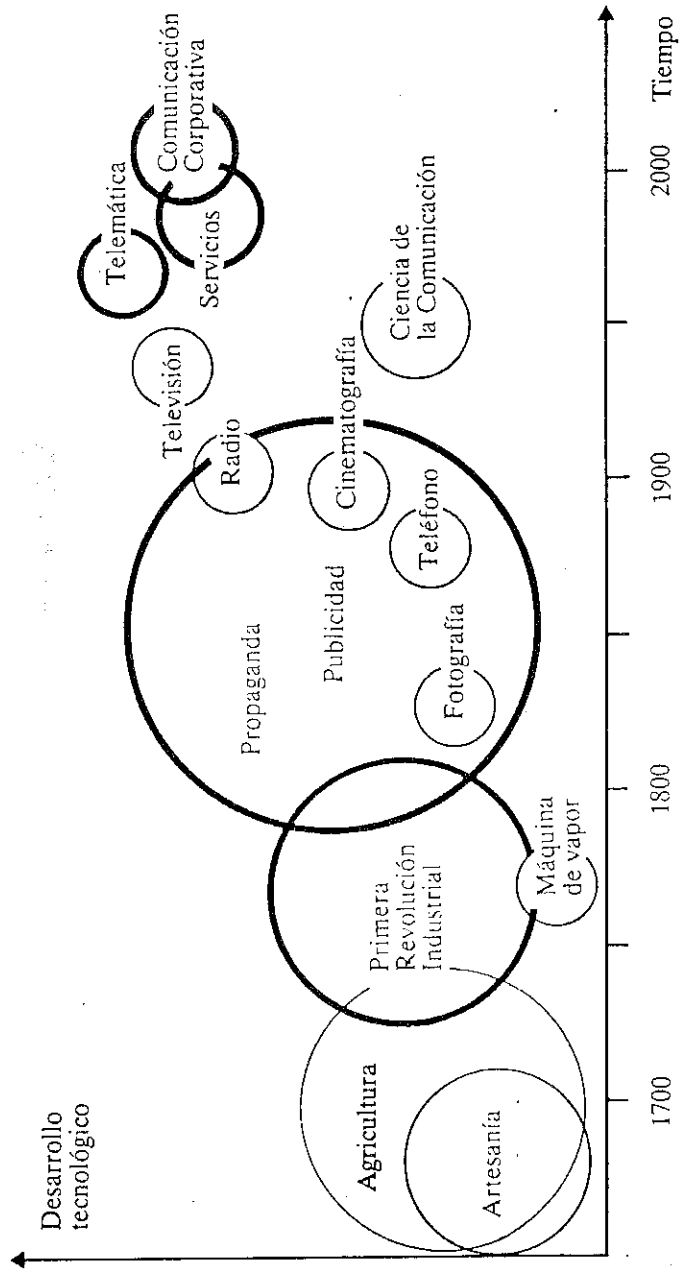
Aquí aparece otro paralelismo relacionado directamente con el anterior: la línea que ha seguido la *propaganda* y la *publicidad* a partir de la imprenta, como técnicas de comunicación (que he llamado "pre-científica" porque es anterior a la ciencia de la comunicación), hasta la *comunicación corporativa*, momento en que la ciencia de la comunicación aplicada se convierte en *comunicología*.

En esta evolución paralela de los procesos, éstos están claramente interrelacionados:

corporativismo → agricultura → artesanía →
 industrialismo → libre mercado → publicidad →
 comunicología → servicios → telemática →
 comunicación corporativa → corporatismo...

Es preciso tener en cuenta la dirección que toma este desarrollo en conjunto para comprender que es *la fuerza de las cosas* la que sitúa los puntos de referencia en la realidad, y no es lo arbitrario o el juego de las palabras: el muro de la incomunicación.

Comunicación
y
comunicología



De la revolución Industrial a la Revolución de los Servicios hay una reducción r contra, un aumento de los valores intangibles y la información. Hay dos lomos de comunicación y economía a la Publicidad y al desarrollo sucesivo de los media. El segundo núcleo está acciones entre los Servicios, la Telemática y la Comunicación Corporativa.

© J. Costa 1994

El núcleo industrialismo-publicidad y el núcleo servicios-comunicación corporativa

La guerra de las galaxias

El gráfico adjunto permite apreciar los hitos más significativos de esta evolución. Así nos damos cuenta que el estadio pre-industrial (arte, agricultura, artesanía) e industrial, es similar al estadio pre-científico de la comunicación propagandística y publicitaria. Y que estos estadios se suceden en el tiempo, donde uno da nacimiento al siguiente sin que, no obstante, se anulen unos a otros, sino que unos se acumulan y se sedimentan en los siguientes dando lugar a nuevas evoluciones.

En el gráfico he situado únicamente los epicentros de estos movimientos (círculos) puntuando el devenir temporal (en la horizontal) y marcando la progresión del desarrollo tecnológico (en la vertical). Este señalamiento puntual no puede expresar la dilatación expansiva de cada acontecimiento, cuyos efectos y transformaciones se extienden indefinidamente en el sentido del tiempo. En la realidad todo se acumula y se transforma: el arte, la artesanía y la agricultura se superponen a la industria, y éstos, con la propaganda y la publicidad, dinamizan el consumo de productos, los cuales a su vez se yuxtaponen con los servicios y éstos dan lugar a la comunicación corporativa, en una sucesión sin fin y siempre cambiante.

Este proceso muestra claramente el carácter acumulativo e interfecundativo de los avances técnicos y científicos que es propio de nuestra civilización⁽³⁾, y pone al mismo tiempo en entredicho la hipótesis macluhaniana según la cual la comunicación electrónica a la velocidad de la luz (galaxia Marconi) tendría que haber reemplazado a la comunicación impresa (galaxia Gutenberg). Lo que McLuhan no había previsto es que los *media* no se eliminan entre sí, no se absorben unos a otros, sino que se superponen, se transforman y coexisten en el seno de nuestra cultura acumulativa y compleja. El tele-profeta canadiense contrapuso el medio electrónico al medio impreso, pero éste no es en realidad el fenómeno. El fenómeno, tal como he

⁽³⁾ En *Diseño, Comunicación y Cultura* he tratado detenidamente este aspecto tan propio de nuestra época: la "acumulación", sobre todo de elementos técnicos y materiales, y la "complejidad".

profundizado en otra parte⁽⁴⁾, es la colosal irrupción de la Imagen, no oponiéndose, sino *imponiéndose* en todos los *media*, sean impresos, audiovisuales, informáticos, holográficos o inmateriales. Podemos pensar en una civilización de la imagen (Fulchignoni) y en una cultura icónica más allá de la cultura audiovisual, pero cuyos orígenes están en la *imagen técnica*: la Fotografía -lo que me ha llevado a reivindicar la Galaxia Nicpce-.⁽⁵⁾

rando en la
unicación
orporativa

La comunicación corporativa participa precisamente de esta mentalidad integradora a la que nos referimos constantemente; una actitud de coexistencia y colaboración entre los *media* y las técnicas disponibles; incluso crea otros *media* particulares, los *micro media*, oponiéndose y complementando a los *mass media*.

Ya he analizado el proceso evolutivo mostrado en el esquema de la página 104. También he hecho referencia al corporativismo medieval separándolo claramente del actual concepto "corporatista". Ahora debo esbozar el itinerario que seguirá en este capítulo.

En el próximo apartado examinaré otro eslabón de este proceso que nos conduce hasta la comunicación corporativa (siglos XIX al XX). El eslabón de la propaganda y la publicidad en tanto *fenómenos de comunicación* que se corresponden con los *fenómenos de producción*. Centraré la atención en la *publicidad* como técnica de comunicación nacida de la historia de la actividad económica industrial y comercial; y excluiré del análisis la *propaganda* -siguiendo el modelo clásico- por estar vinculada a las ideologías, cuyo campo evidentemente no nos interesa aquí.

Después de seguir este recorrido por la publicidad, analizaré la emergencia de la ciencia de la comunicación y su incidencia en la comunicación corporativa; y examinaré también

la encrucijada de las causas que la han generado. Cerraré el siguiente apartado con el análisis de este nuevo fenómeno que yo llamo el "espíritu corporatista" y que pronto impregnará un nuevo estilo de management y un nuevo modo de coordinar y de gestionar la comunicación organizacional.

En la última parte del capítulo estableceré una serie de precisiones que definen el mundo de los productos (bienes de consumo del industrialismo) y el mundo de los servicios (bienes intangibles de la era telemática). Veremos también cómo los primeros devienen más y más "servicios" y cómo los segundos se desmaterializan progresivamente. De este modo pondremos de relieve la especificidad de los servicios para situarlos en el ámbito preciso de la comunicación corporativa (aunque ésta no es exclusiva del sector servicios).

⁽⁴⁾ *Diseño, Comunicación y Cultura*, op. cit.

⁽⁵⁾ *El lenguaje fotográfico*, Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid 1977.

Primo X

De la comunicación pre-científica a la comunicación corporativa

Si la substitución de la energía humana por la energía mecánica en la producción significó la "revolución industrial", ella trajo consigo la substitución de los voceros y pregoneros de la venta ambulante, de los discursos políticos e ideológicos, por la propaganda y la publicidad: lo que sería en conjunto una forma de "comunicación" aunque entonces no se llamaba así, y que podemos con toda propiedad llamar: pre-científica, porque la ciencia de la comunicación no apareció hasta mediados de los años cuarenta.

Publicidad
comercial y la
industria

La propaganda, el reclamo y la publicidad se sitúan en los inicios del industrialismo hacia la mitad del 1700, en la era en que la propaganda, el reclamo y la publicidad tenían que inventar sus propios soportes de producción y modos de difusión. La conciencia de este incipiente progreso difusor, sin embargo, no era muy clara en la época, incluso ni entre las mentes más lúcidas; el Dr. Samuel Johnson escribió en 1759: "La publicidad está actualmente tan perfeccionada que es poco probable que continúe progresando".

Más tarde apareció la llamada "publicidad científica" de los primeros años del siglo XX, que absorbió una parte de la psicología reduccionista (concretamente, del conductismo) y más tarde aprendió de la semiología lingüística. Pero de hecho, no se puede decir que la publicidad haya buscado realmente las fuentes de la comunicación en su propio ámbito científico, sino en el mundo de la técnica.⁽⁶⁾

Publicidad,
industria
que
za

La publicidad nació prácticamente con la Imprenta. En ella incidieron, como medio de reproducción-producción-difusión, las expresiones del arte pictórico, o más exactamente, de las vanguardias del arte, fusionándose con la industria mecánica.

⁽⁶⁾ J. Costa, *Reinventar la publicidad*, op. cit.

La publicidad se quería especialmente expresionista, superexpresiva, influyente en el ánimo de la gente tanto por la fuerza de la imagen como por sus valores estéticos y emocionales. La fuerza impactante de la imagen comercial se reflejó en la célebre definición: "Un cartel es un grito en la pared". Los valores estéticos y emocionales tuvieron asimismo un eslogan: "Cerrad los museos, el arte está en la calle" (Moles).

Arte y ciencia eran dos desconocidos de la comunicación hasta que llegó la técnica: la Industria Gráfica, la Radio, la Fotografía y toda la sucesión de invenciones que constituirían los progresos técnicos -hasta llegar a la fibra óptica y los satélites-, y darían lugar al nacimiento de la ciencia de la comunicación.

La comunicación corporativa, que es una evolución substancial, emerge en el campo abonado de la tecnología por una parte, y por otra, de la ciencia de la comunicación, en el seno de las empresas y en el vasto y diversificado campo de sus relaciones.

Publicidad y comunicación

Será preciso puntualizar esta ambigüedad verbal que existe entre ambos conceptos, aunque de todos modos, es evidente que la comunicación es anterior a la publicidad. Pero ello no niega que ésta es una forma de comunicación.

Publicidad, publicitar y comunicación, comunicar, deben poner de manifiesto sus semejanzas y sus diferencias.

Si publicitar es "hacer público" un mensaje, una información, un producto o una idea, *comunicar* es "poner en común". Así vemos que, a pesar de las analogías (sólo parciales) no se trata de dos términos sinónimos. La comunicación es claramente más anterior y más general: lo que ella "pone en común"

Hacer público
y poner en
común

puede ser público -y entonces aparece, entre otras, la rama publicitaria- o privado. Mientras que aquello que se publicita es exclusivamente público.

unicación
blicidad

La comunicación existe por sí misma, aunque no existiera la publicidad y mucho antes que ella. Es esta naturaleza "matricial" de la comunicación, y la polivalencia de sus diversísimas manifestaciones, frente a la univalencia de la publicidad, lo que hace la identidad de una y otra.

Breve itinerario de los postulados de la publicidad

Tenemos que evocar de nuevo este territorio donde el arte (gráfico) con la lejana invención del papel; y en el Renacimiento con la llegada de la Imprenta gutenberguiana (artes gráficas); coincidiendo después en los inicios de 1700 con el industrialismo, y el Cartel de la propaganda política y la publicidad comercial, éste pasó del mundo del artista al del comercio por medio de la producción industrial seriada. Por una parte, alrededor del arte gráfico y con el nacimiento del Anuncio y la Fotografía, la comunicación -puramente gráfica- se desarrollaba al compás de la industria, con la *producción*. La Radio y el Teléfono, que eran ya propiamente productos *de* comunicación y habían nacido en tanto que medios *para* la comunicación (primero de Estado y después de mercado), inauguraban un camino paralelo con el desarrollo de la Prensa, el Cine y finalmente la Televisión: todos ellos en conjunto constituirían el sistema mediático.

Mientras las técnicas de producción vivían el triunfo de la segunda revolución industrial, la Teoría publicitaria por su parte, pasaba definitivamente del arte (y de la decadencia artística del cartel, no superada todavía en el campo del consumo) a la búsqueda de la eficacia. Así, la publicidad bebió en las fuentes de la psicología: asociacionismo, conductismo, condicionamiento de los reflejos, motivacionismo, psicoanálisis. Pero será

más conveniente seguir la evolución histórica de lo que han sido -y todavía son- los postulados del ejercicio publicitario empezando por el principio.

El arte en la propaganda y la publicidad

La publicidad había empezado como una manifestación artística: el Cartel. La imprenta y la litografía fueron sus impulsores y difusores gracias a la reproducción tipográfica (que era una re-producción en serie del original, en número indefinido de copias prácticamente idénticas entre sí), ella misma como "producto" del contexto industrial de la época, en la que la publicidad nació.

En este contexto económico movido por el circuito producción → consumo → destrucción → producción → consumo → etc., se insertó el Cartel publicitario, y con él, el valor artístico del reclamo y la estética se ponían al servicio de la economía de producción.

Los poderes del cartel eran su cualidad icónica, su pregnancia, su visualidad instantánea, su fuerza llamativa, el predominio de la imagen y el color, y la presentación de un "argumento" o de una situación o una evocación poética, en los que predominaba el factor estético y emocional. Los carteles, que salpicaban los muros de la ciudad, eran una exposición al aire libre, tanto en el sentido artístico como comercial: un gran escaparate urbano multicolor.

El cartel había nacido ya en Inglaterra en 1477, pero tomó toda su intencionalidad publicitaria en París, hacia 1630. Si Chéret fue el creador del cartel moderno, otros artistas como Bonnard, Matisse, Picasso, Villon, Denis, Casas, y después "cartelistas" (ya no "artistas") como Cassandre, Copiello, Renau, Leupin y Artigas, han afirmado el Cartel como el verdadero *nacimiento de la publicidad*.

El Cartel
inventó la
publicidad

De la emoción a la argumentación

*! Anuncio
ventó la
gumentación*

A principios del siglo XX los cartelistas europeos permanecían fieles a esta forma publicitaria caracterizada por el impacto visual, el valor estético, perceptivo y emocional que es el Cartel, y su extensión después en los Anuncios (creados por Emile de Gerardin cuando hacia 1836 lanzó "La Presse").

Mientras tanto, en Estados Unidos se estaba comenzando a dudar del *postulado estético* y del impacto visual inspirados en el arte gráfico. Y empezaban a utilizar en su lugar la fotografía realista: menos artística que el dibujo y la pintura, pero más fácil y más barata de obtener, y más creíble como imagen-documento. Es el mito de la objetividad fotográfica, porque si la naturaleza de la cámara es "objetiva" -su ojo es un objetivo óptico-, aquello que capta no siempre lo es, sino que a menudo es preparado, falso, simulado o cuando menos, exagerado, y glorificado o dramatizado por la estrategia persuasiva de la publicidad.

En aquellos momentos en que el racionalismo se adueñó de la práctica publicitaria, descendió el interés de los profesionales por el impacto instantáneo y la estética (error que más tarde se tratará de resucitar con las nuevas tecnologías), y al postulado estético empezó a imponérsele el postulado "argumentativo", que vino de los USA y ha prevalecido desde la primera mitad del siglo XX, combinando los recursos de la retórica argumentativa.

La publicidad "científica"

*busca de la
ología del
prador*

De este modo, el arte publicitario se convirtió en una "técnica". Y si antes había buscado su modelo en la pintura, ahora lo buscaría en la psicología. El arte gráfico y el arte de argumentar cedieron así ante el racionalismo científico. La publicidad se

asimilaba entonces con el reclamo, y cristalizaba en una pieza concreta: el *anuncio*, que fue anterior a la *campana*.

En un curso histórico -uno de los primeros- sobre publicidad,⁽⁷⁾ se decía: "Abierta la era de la sobreproducción, concurrencia y ardiente expansión interior y exterior, los medios rutinarios, o todo lo más, tímidamente ingeniosos, empleados hasta entonces para anunciarse, no les proporcionaban el necesario rendimiento. Se imponía, pues, mejorar el anuncio, dotarlo de condiciones atractivas e ilustraciones apropiadas, presentarlo en forma clara y legible, 'darle el don de inspirar curiosidad', activar su circulación y, al mismo tiempo, buscar la forma que permitiera determinar el rendimiento de cada uno de los medios empleados, así como de cada forma de anuncio en sí y de cada inserción... En una palabra, se encontraban ya ante la necesidad de una publicidad sistemática, todavía balbuceante, que a falta de orientación científica, no vislumbraba aún".

En octubre de 1895, la revista *Printers Ink* había publicado estas palabras precursoras: "Probablemente, cuando haya mejorado nuestra cultura, el escritor de anuncios estudiará Psicología. Por extraño que en este momento pueda parecer a muchos, el escritor de anuncios y el psicólogo tendrán un gran objetivo común". En marzo de 1901, la revista *Publicity* insistía con mayor contundencia: "Dentro de breve tiempo, el escritor de anuncios hallará inapreciables beneficios en el conocimiento de la psicología... En lo sucesivo será necesario emplear mejores métodos, que exigirán un conocimiento perfecto de la composición psicológica de la mente".⁽⁸⁾

El germen de la "manipulación", de la "persuasión oculta" y, más tarde, de la publicidad "subliminal" y otros mitos, había nacido.

⁽⁷⁾ Pedro Prat Gaballí en *La Publicidad Científica*. Barcelona 1917.

⁽⁸⁾ Citado por P. Prat Gaballí, op. cit.

La psicología de principios del siglo XX y su influencia en la propaganda y la publicidad

Efectivamente, la publicidad fue cautivada por la psicología, incluso en su vertiente más profunda: el psicoanálisis. Había que dominar “el conocimiento perfecto de la composición psicológica de la mente”.

Los modelos de las ciencias de la conducta que fueron absorbidos por la propaganda y la publicidad no reconocieron el individuo como un ser total ni como un ser libre que es capaz de imaginar, tomar iniciativas y programar su propio proyecto de vida. Estos modelos eran especialmente reduccionistas, y combinaban cuatro orientaciones:

- el *asociacionismo* como “condicionamiento de los reflejos”, ensayado por Pavlov con perros, con ratas por Skinner y con ocas por Lorenz, entre los investigadores más destacados (el asociacionismo simbólico sigue siendo uno de los paradigmas de la retórica propagandística y publicitaria);
- el *psicoanálisis* freudiano y la teoría de la libido y los simbolismos sexuales (siempre presentes y cada vez más evidentes en la imaginería publicitaria);
- el *conductismo* de Watson y Skinner (behaviorismo), teoría vinculada al asociacionismo y según la cual, la conducta del ser humano es “reactiva” (niega al individuo otras capacidades como la aptitud crítica, la imaginación creadora, el raciocinio, etc.), y por tanto, sus reacciones son exclusivamente mecánicas y se pueden provocar desde fuera de él (estimulación);
- el *motivacionismo*, influenciado a su vez por Freud y basado en la idea de “gratificación” -ligada asimismo al condicionamiento reflejo-, lanzado por Ernst Dichter y Pierre Martineau.

Las teorías publicitarias

Sobre estas cuatro doctrinas del tejido teórico se fundaría la concepción, la argumentación y la estrategia psicológica de la publicidad. Y se desarrollarían -a partir de ello- teorías como el modelo AIDA, de Strong (1925); el modelo de Daniel Starch (1930); las teorías de Martineau (Chicago 1957); la USP de Rosser Reeves (1960) inspirada en Hopkins; el modelo “Dagmar”, de Colley (1961); el de William Bernbach; la *motivation research* de Dichter (1964); las teorías de Fischbein (1966) y de los “valores añadidos” (1967) que refuerzan el punto de vista de la gratificación; las teorías de Ogilvy (1977) y otras tantas que, invariablemente, tenían como único propósito *dominar la conducta del comprador*.

Sin embargo, y a pesar de que la ciencia de la comunicación precedió históricamente a estos últimos movimientos, la publicidad no se consideró a sí misma en tanto que una forma de comunicación en el sentido exacto de esta ciencia; tendría que llegar no un científico, sino un “profeta de los *media*”: Marshall McLuhan, para que la publicidad se identificara con la comunicación, (pero no directamente con ella, sino con su aparato difusor).

El poder mass mediático

Los instrumentos de la macrodifusión

La influencia de los medios técnicos de difusión es determinante en la historia de la publicidad. La historia de los “medios” empieza con la invención de la *Imprenta* gutenberguiana en 1450. El primer *Catálogo* publicitario conocido era de un editor y fue impreso en 1474. El *Cartel* comercial nace en 1477. En 1609 se publican, simultáneamente, una de las primeras *gacetas* mensuales y el primer *Periódico* con fecha regular de aparición. En 1826 se inventa la *Fotografía*, y con ella, la “imagen técnica”. En 1836 nace el *Anuncio*. En 1840 aparece el *Correo*, servicio postal con sello. En 1876 se inventa el *Teléfono* (en 1906, Bell hizo retransmisiones de conciertos para promocionar su teléfono). El *Cine* nace en 1895. En 1901 se inventa la *Radio* (y en 1916 se convierte en un nuevo medio de masas). Y en 1925 se realizan las primeras

demonstraciones públicas de *Televisión*, que iniciará su explotación comercial en 1935.

Tales técnicas y medios persisten claramente, desde sus orígenes, en el repertorio de los recursos de la difusión publicitaria. Técnicas, como la Prensa impresa, la Fotografía, el Cine, la Radio y la Televisión, se transforman en *medias*, al igual que el Correo y el Teléfono. Si unos son productores de mensajes como el *catálogo* y el *cartel* (el impreso), otros son sus difusores: la Prensa, el Cine, la Radio y la Televisión. El Correo y el Teléfono sirven a la acción comercial indirecta, complementaria de la acción comercial personal, más que en la difusión publicitaria: la venta por catálogo, el correo, el marketing directo y el telemarketing.

La asociación de los postulados psicológicos del conductismo (que ofrecían el dominio de las reacciones del consumidor) y el arma difusora de los mass media (que aseguraban la magnitud de este dominio en la macroescala social), crearon la convicción de un poder indiscutible. Fue la época dorada de la publicidad.

El momento del marketing

Si la publicidad como motor comercial encontró sus técnicas en la psicología de la conducta y los mass media, los imperativos económicos encuentran sus técnicas en las escuelas de negocios. Al lado del management, junto a la acción comercial y por encima de la publicidad, una nueva mentalidad que funciona con los ojos puestos en el producto y su mercado se ha instalado en las empresas. Es la lógica del *marketing*.

Si la publicidad buscaba dominar o determinar la conducta del consumidor, el marketing sitúa las coordenadas del producto en función de "su" consumidor, y más abiertamente, del mercado. Se ayuda de la investigación estadística, ubica el producto estratégicamente en el marco de la competencia, y de este modo concreta, discrimina y focaliza el consumidor, lo sitúa en el cen-

*El marketing
toma el timón
de la publicidad*

tro de la diana y ofrece este blanco a los dardos de la persuasión publicitaria.

Con ello, el consumidor se dibuja con mayor nitidez y el producto se vincula estrechamente a aquél. La segmentación del mercado -que es un método cartesiano de localización- y las técnicas de sondeos y muestreos, son los instrumentos de este nuevo vector de la estrategia publicitaria. El *briefing* establecido por los responsables del marketing de las empresas, será desde entonces, el "pliego de condiciones" para todo proyecto publicitario. En sus inicios, la publicidad era de hecho el motor de la venta, porque se pasaba de una economía de la penuria a una economía de la opulencia.

En la economía de la *precariedad*, las necesidades de los individuos eran más grandes que sus recursos. Las posibilidades que el entorno les ofrecía eran siempre inferiores a la suma de las necesidades que podían sentir. El problema fundamental era el *acceso* a los productos.

En la economía de la *opulencia*, los elementos propuestos por el entorno industrial son más cuantiosos que la suma de los deseos posibles de los individuos. La demanda se transformó en oferta. Una oferta siempre creciente en número y en variedad. Y siempre más tentadora. Ahora, estamos en una *hiperoferta* permanente, y el problema se ha convertido de un problema de *acceso* a los productos, a un problema de *elección*. Es justamente en el campo abierto de la elección en un mercado hipersaturado, donde opera con ahinco la actividad publicitaria.

HAGA PNL

De la psicología del consumidor a la semiología del anuncio

La nueva conciencia de "comunicación" aportada por la ciencia y la tecnología, puso de manifiesto dos cuestiones esenciales:

mercado -no
anuncio- en
función de
i

- el comprador-consumidor de productos es al mismo tiempo (y a menudo antes) consumidor de mensajes,

y por tanto:

- el "mensaje" es un producto de comunicación que se enfrenta a su receptor-consumidor, antes, o por lo menos de un modo diferente, de como se enfrenta con el propio producto de consumo.

Cuando Roland Barthes publicó su célebre análisis semiológico del anuncio de las pastas Panzani en 1964, la publicidad se interesó por la semiología. Peirce y Morris habían puesto los cimientos de la semiótica, del mismo modo que Saussure y Mounin fundaban la semiología que retomaría Barthes y más tarde sería adaptada por investigadores publicitarios como Henry Joannis (1965) y Georges Péninou (1970).

*actividad y
sidad de
ificaciones
l mensaje
licitario*

El postulado semiológico en publicidad fue pasajero. Defendió que la *estructura formal de los signos* (sobre todo las imágenes) es lo que gobierna el contenido de los mensajes persuasivos. Lo que se busca es la saturación de significados formando el super significado: el mensaje. Se quiere que todos los elementos presentes en él signifiquen al máximo. No sólo las imágenes, las formas, los colores y las palabras, sino incluso las sutiles y minúsculas connotaciones formales de los caracteres tipográficos. El mensaje así saturado de significaciones se dirigirá a la conciencia múltiple del ser humano: el sistema perceptivo, lógico, estético, emocional, sensitivo.

La semiología barthesiana, y la de sus sucesores, ha sufrido un error de método: el error de tomar los criterios de análisis de la lingüística para aplicarlos a una categoría de mensajes predominantemente icónicos. Una imagen no se puede analizar como se analiza un texto, porque uno y otro son de naturaleza diferente y son percibidos y descifrados de modo radicalmente distinto. (Los trabajos de Lindkens son uno de los ejemplos flagrantemente de tal inadecuación metodológica).

*El paso por la
semiología*

De hecho, la teoría semiológica apenas tuvo utilidad lingüística alguna, porque los conceptos (referente, significante, significado, connotación, denotación, discurso, retórica, etc., etc.) son instrumentos para el análisis *a posteriori* de la comunicación publicitaria, pero no para su concepción y su creatividad.

Así, esta ligazón "semiológica-semántica" pasaría por una "semiología-semiótica", para quedar finalmente en el campo de la semiótica, donde los razonamientos serían depurados para ubicarse al fin en el último de los tres ámbitos de esta disciplina: la *pragmática* (el ámbito de la semiótica donde se estudia la formación del significado en los individuos y sus reacciones y comportamientos a los significados).

La era de la comunicación

De hecho, la emergencia del marketing (que se hacía cargo de la responsabilidad comercial) y, por otro lado, de los *mass media* (ya entonces en los inicios de su declive con la consiguiente pérdida de su poder), hicieron que la publicidad rechazara su antiguo compromiso de "vender" en favor de su compromiso de "comunicar"; de este modo se incorporaría a un "aparato" mayor: el aparato comercial, que se regía por el marketing y empezaba a establecer estructuras más variadas y complejas que alcanzaban una diversidad notable de elementos.

La aparición de la teoría de la comunicación y lo que fue su expresión más célebre: la teoría matemática de la información o de la comunicación, de Claude Shannon, en sus interrelaciones fructíferas con la cibernética y la teoría de la retroacción, iniciarían una nueva era.

Sin embargo, ya he señalado que fue el "profeta" de los *media*, Marshall McLuhan, quien despertó la conciencia de "comunicación" en el mundo publicitario -aunque no *desde* la

publicidad
descubre al
e-profeta de
media

comunicación, sino desde los medios de masas-. Las múltiples interpretaciones de una obra concebida más como una afirmación profética que como un grupo de doctrina preciso, han hecho más por despertar una sensibilidad en el sistema publicitario, que la ciencia de la comunicación creada por Wiener, Shannon, Hartley. (Ver tabla pág. 73).

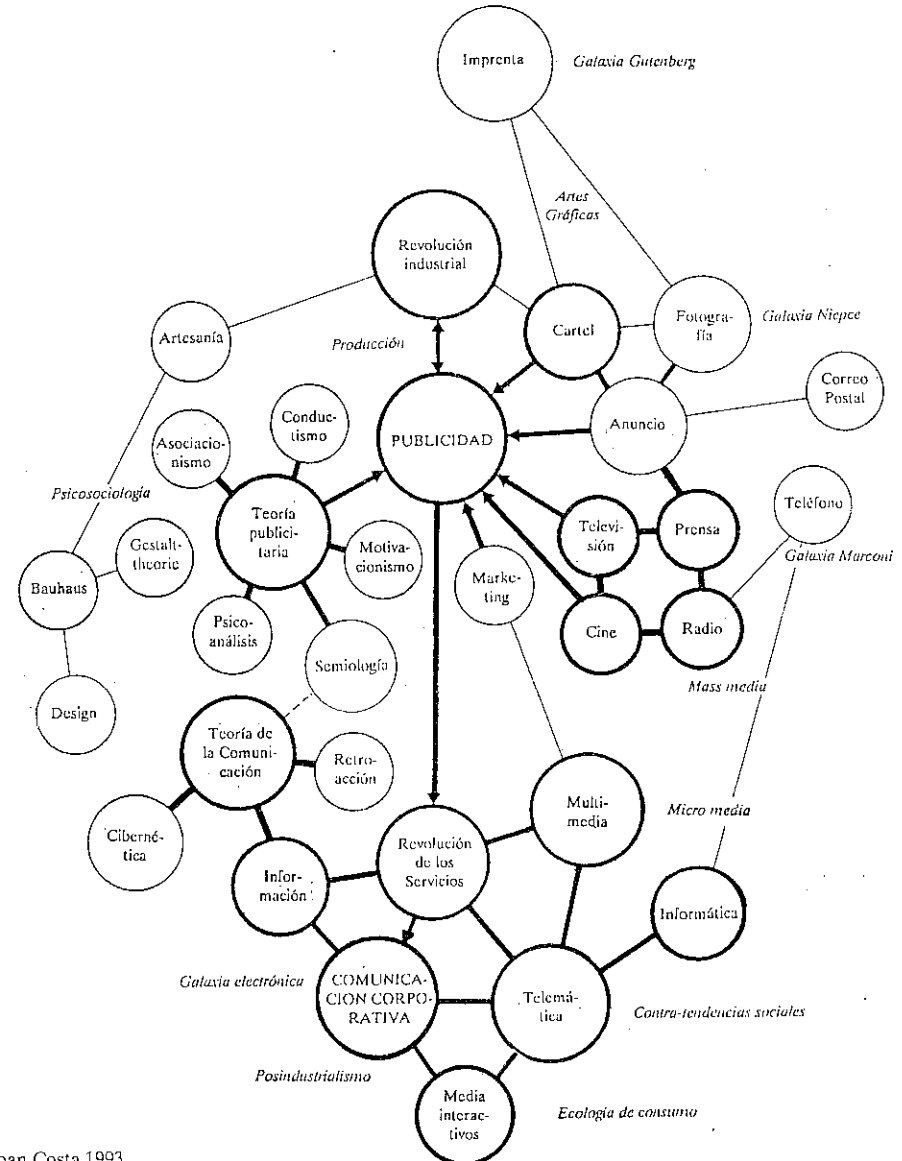
Nos encontramos en plena economía de mercado, en plena era mass mediática, al final de la guerra de las galaxias (macluhanianas) de Gutenberg y Marconi, ya firmada la paz por la intermediación de la "galaxia Niepce": la Imagen técnica (que reivindicué en 1977 como la galaxia olvidada).

Ha sido en plena era de la comunicación, cuando verticalmente, el *industrialismo* ha enlazado con los *servicios* (ver gráfico pág. 121). Pero los dos extremos de este itinerario (industrialismo y servicios) representaban de hecho una mutación substancial desde el punto de vista socioeconómico. La era de los servicios, tributaria de la era de la información y las telecomunicaciones, necesitaría otras formas publicitarias diferentes de aquellas que habían mostrado su eficacia en las etapas precedentes. Así, los *mass media* cederían su poder a otras técnicas y otros *media* que derivarían de una nueva reconstitución del campo social: las contratendencias (rechazo del consumo salvaje y el desperdicio, del consumo incontrolado puesto como finalidad; conciencia ecológica, ecología del consumo, madurez, responsabilidad y solidaridad social con el tercer mundo, las minorías étnicas, medicinas alternativas, alimentación equilibrada, ocio, viajes, etc.), que, entre otras mutaciones, especialmente tecnológicas, provocarían poco a poco una nueva cultura del consumo y la irrupción de los servicios y su uso. Con ello, la comunicación, más allá de la publicidad tradicional, tomaría la opción "corporatista".

Conforme con estas transformaciones globales, la estructura social se recompone en forma de un mosaico multipolar -divergente de aquella "masa" que había sido fabricada por los *mass media*- donde la diferenciación de los grupos constituye ahora su novedad esencial. Junto a la pérdida de poder de los *mass media* emergen con entidad propia los *micro media*.

s mutaciones
tales
terminan
mbios en la
nunicación
presarial

De la galaxia Gutenberg a la galaxia Electrónica. De la publicidad a la comunicación corporativa



De modo que se produce, paradójicamente, un doble fenómeno contradictorio que enfrenta -y obliga a coexistir- lo macro y lo micro, los medios de masas y los medios selectivos, lo general y lo particular, lo global y lo local, la masa amorfa y los grupos sociales diferenciados. Ello conduciría necesariamente a los estrategas del marketing a un nuevo procedimiento de operación opuesto al que había dominado en un pasado apenas superado: la microsegmentación, la microespecialización, la diversificación.

Tanto en las técnicas de comunicación como en lo social, surge una nueva realidad que toma fuerza creciente: el reconocimiento de la *diversidad*.

Es en este contexto, que ya se adivina "integrador", donde surgirá la nueva concepción de la comunicación empresarial, con el redescubrimiento por parte de las empresas, de su unidad esencial como "organización"; no como una teoría plasmada en los organigramas, sino las empresas mismas como "organismos vivos" compuestos por órganos interconectados y que desde ahora hay que gestionar, regular y controlar en coordinación unos con otros y todos ellos. Es la vieja lección cibernética.

Esta nueva exigencia de la organización como un sistema total y autoregulado (ideal homeostático) conduce a considerar su propio funcionamiento como un conjunto de causas, donde la comunicación, para ser "corporativa" tendría que superar los modelos tributarios del industrialismo avanzado, desde los métodos tayloristas de la división funcional del trabajo a los métodos de difusión monomediáticos y de la concentración unidireccional masiva, cuyo instrumento había sido la publicidad. Sin embargo, se tardaría en comprender que, junto a su rol dinamizador del consumo, la publicidad tradicional descubriría sus límites. Pero también se afirmaría como una técnica fundamental (en el sentido de su función de "hacer público") que se resituaría como tal en un nuevo conjunto -creciente y cada vez más afinado- de técnicas, constituyendo todas juntas y en su diversidad, un formidable "instrumental": al servicio de la comunicación corporativa.

vas técnicas
unicacionales
ra la
icidad
cional

■ Los valores corporativos

La actividad corporativa -que podemos sintetizar por la expresión "gestión holista", tal como explicaré después- está regida por una serie de *valores*. Estos son el producto de una transformación a lo largo del tiempo de actividades ligadas primero a la *producción* y sus lógicas, después a la *productividad* y sus razonamientos, más tarde ligados a la venta y sus recursos, y actualmente a la *comunicación*.

Los valores corporativos, si bien se localizan en esta etapa contemporánea, también son el fruto de evoluciones precedentes, sedimentadas las más antiguas en las más recientes, y que facilitan en conjunto una comprensión de las ideas que se han ido sucediendo, así como de las técnicas y los valores que las han acompañado.

Estos valores son mucho más que códigos formales y declaraciones. No es que sólo sean mucho más, sino que son otra cosa diferente según el paso del tiempo y las evoluciones de las ideas y las tecnologías.

Cultura de
producción y
cultura de
comunicación

Hay, pues, como resultado de estas evoluciones, una transformación multipolar que va de la cultura de la producción (primera revolución industrial de la que hemos tratado al principio como punto fundamental de referencia) a la cultura de la comunicación y de la información. Va también de una relación espontánea y convivial dentro de la empresa, a una interacción técnica y estructurada -pasando por la desarticulación taylorista y por un egocentrismo empresarial- hasta una proyección vertida hacia el mercado y el cliente (en la vertiente comercial), y hacia la sociedad y el individuo (en la vertiente institucional). Vemos también el paso de la publicidad de productos y marcas a la comunicación de intangibles. De la mentalidad mecánica del industrialismo a la mentalidad telemática. Del producir al servir. De lo que hoy nos parece era una comunicación ingenua, a la comunicación corporativa, convertida en elemento estratégico y herramienta de acción.

re la
ón de
ura

En los inicios la "idea" de *cultura* aplicada a las empresas no existía. Pero sí existía el "hecho", un hacer voluntarista y espontáneo resultado del hacer diario. Después, este hacer se convirtió en una conducta. Y más tarde ha sido concebida como una voluntad rectora de la acción: lo que hoy entendemos por "cultura interna" o "cultura organizacional".

a conducta
Imagen

La noción de "imagen" tampoco existía como tal, sino en un sentido diferente ligado a la conducta de la empresa; no como hoy, que está en general y erróneamente ligado a la apariencia y al *look*. Lo que hoy llamamos "imagen" era la voluntad de hacer las cosas bien y conseguir confianza y respetabilidad, buena consideración pública. La publicidad mostró que no bastaba esta actitud, eficiente y sólida pero discreta, y que tan necesario como el mismo hacer era el hacer saber, proclamar de algún modo el bien hacer. Hoy la imagen se basa necesariamente en las sinergias de la acción y la comunicación (o debe basarse en esto después del fracaso de los "maquillajes"). De considerar la imagen como si fuera un objeto que se superpone a la organización, se ha pasado a considerarla como un *efecto de causas*. Y por otro lado, como una *causa de efectos*, es decir, la imagen en tanto que un instrumento estratégico.

sionalización
mprendedor

En el ámbito de la organización se crearon escuelas y doctrinas que tendían a profesionalizar la gestión intuitiva de unos hombres que eran emprendedores pero no empresarios. La especialización y la organización científica tuvo -y tiene- sus gurús, desde Taylor y Fayol a Deming. Hoy, sin embargo, hay un regreso a la Sistémica, o la cibernética adaptada al arte de hacer eficaz la acción en las organizaciones.

Así, la publicidad se volvió comunicación (de masiva a selectiva, de persuasiva a informativa) y la comunicación se diversifica y se va volviendo corporativa en tanto que modo de concebirla, planificarla y gestionarla.

Todo este mosaico de metamorfosis sucesivas se presenta en el cuadro adjunto como una ecología de valores y prácticas del pasado, metabolizados y convertidos en las nuevas prácticas y valores que caracterizan a nuestra época.

Evolución de los valores y técnicas, de la producción al servicio

EPOCA VALORES	1º REVOLUCION INDUSTRIAL	2º REVOLUCION INDUSTRIAL	REVOLUCION MASS MEDIATICA	REVOLUCION DE LOS SERVICIOS
Actividad dominante	Producción	Estructura/Optimización/Rentabilidad	Venta	Información. Relaciones
Conocimiento dominante	Mecánica. Ingenierías	Economía. Psicología	Psicología. Sociología	Ciencias de la Información. Telemática
Publicidad	Se utiliza poco (Intuitiva)	Se utiliza en solitario	Se utiliza masivamente	Se utiliza como refuerzo de otros métodos directos
Marketing	No importa saber lo que la gente quiere	Hay que preguntar a la gente lo que quiere	Hay que decir a la gente lo que ha de querer	Hay que querer lo que la gente quiere
Cultura empresarial	Espontánea	Voluntarista	Empírica	Estructurada/Humanizada. Cualitativa
La imagen se basa en	Hacer	Hacerlo Bien	Hacerlo Saber	Hacerlo Bien y Hacerlo Saber Bien
Escuelas de Dirección	Especialización (Taylor/Fayol). Empírica (Ernest Dale)	Comportamiento Humano (E. Mayo). Investigación Operativa. Teoría de la Decisión	Sistemas Sociales. Administración de negocios. Teoría de la Acción	Teoría General de Sistemas. Teoría de la Complejidad (Bertalanffy, Koesler)
Comunicación dominante	Convivial	Interna (Productividad)	Externa (Difusión)	Corporativa (Holista)

na ecología
valores y
ácticas

Ellos ponen de manifiesto la nueva cultura de la comunicación y sus técnicas, ya no sólo aplicadas a las funciones de la productividad y las ventas, sino también de las interrelaciones entre la *empresa* y la *sociedad* desde una óptica cualitativa y progresiva de servicio.

Emergencia de la mentalidad corporatista. Una encrucijada de causas

Superada la etapa precedente siguiendo la dirección del gráfico de la página 104, la comunicación corporativa significa una nueva conciencia institucional nacida en el seno de las organizaciones. Yo situaría el epicentro temporal de este fenómeno en los años setenta. ¿Por qué antes de esta década no se hablaba de comunicación corporativa, y por qué, a partir de entonces se produce esta irrupción en el contexto empresarial?

En la emergencia de este fenómeno podemos distinguir la presencia de dos grandes elementos causales, que al coincidir se entretrejen y determinan un conjunto de fuerzas sinérgicas, que serían de hecho la explicación de esta nueva toma de posición estratégica: la idea "corporatista", que ha generado en consecuencia una nueva concepción de la comunicación empresarial. Estas dos grandes causas coincidentes y sinérgicas son la Revolución de los Servicios y la Revolución Telemática.

Lo que está detrás de esta concepción estratégica que llamamos "comunicación corporativa" no es en sí una "causa de comunicación", sino la mentalidad corporatista, que se encuentra en su centro nuclear. Una de las cuestiones que examinaremos en este apartado es, precisamente por una parte, este punto de fusión que ha impulsado la comunicación corporativa. Por otra parte, desarrollaremos la idea corporatista como una nueva dimensión conceptual y gerencial en la gestión de las empresas, especialmente las empresas de servicios, sean públicas o privadas.

olución de
servicios y
lución
nática

■ La revolución de los servicios

El "boom" de los servicios marca, como hemos visto, la frontera borrosa entre la era posindustrial y la explosión de la era de la información. El industrialismo, o la producción con máquinas movidas por energías no humanas, comenzó en Inglaterra un poco antes de la primera mitad del siglo XVIII. Un siglo más tarde el empleo industrial británico era ya mayor que el agrícola. De manera análoga, hace ya mucho tiempo que la revolución de los servicios ha tomado posesión de la economía occidental. En Estados Unidos, desde hace un siglo, el empleo en servicios es superior al industrial, y en los últimos cincuenta años, es mayor que la suma del empleo agrícola e industrial. En el resto de los países industriales, significa entre el 60% y el 70%⁽⁹⁾ y en Estados Unidos, el 78% (ver gráfico página 15). He aquí el ascenso significativo de la evolución de las industrias hacia la ocupación en los servicios.

Los servicios
son
comunicación

Los servicios se presentan como un género de "bienes" *de uso*, (no de consumo ni de propiedad), y son radicalmente diferentes de los productos industriales que caracterizan nuestra cultura material. La revolución de los servicios supone la revolución de los bienes intangibles: información, datos, relación personal, comunicación, interacción, flujos. Este hecho implica de entrada la transformación de lo que es "intercambio-económico-por-la-propiedad-de-un-producto-material", al "intercambio-económico-por-el-usufructo-de-una-prestación-intangible". La mutación es, en efecto, radical y no es extraño que, por eso mismo, arrastre una serie de transformaciones en cadena, asimismo igualmente substanciales, como veremos.

⁽⁹⁾ J. R. Lasuén en *La revolución de los servicios*. Gaceta de los Negocios, Madrid, 12 abril 1994.

Los parámetros de la Revolución Industrial a la Revolución de los Servicios

Industrialismo
postulados de la publicidad

Telemática/Servicios
Evolución de la comunicación

- El arte del Cartel
- El arte de argumentar
- La "publicidad científica" (1920)
- La psicología del comprador
- Modelos AIDA, USP, etc.
- Marketing
- Mass media
- Semiología del anuncio

- Ciencia de la Comunicación (1948)
- Identidad Corporativa
- Imagen global
- La revolución de los Servicios
- Cultura corporativa
- Calidad total
- Comunicación corporativa
- Multimedia interactivos
- Management corporativo
- Garantía total

Para comprender estas transformaciones, es preciso comparar los productos industriales y su consumo, con los servicios inmateriales y su uso. Esta comparación será entendida como una inflexión de la historia socioeconómica en el marco del liberalismo de mercado. No vamos a oponer dos clases de "bienes" que son de naturaleza diferente, que cubren necesidades diferentes y que responden a distintos modos de utilidad. Simplemente vamos a compararlos para, a través de ello, desvelar el paso de la cultura material (heredada del industrialismo) a la cultura emergente de lo inmaterial: la cultura de los servicios en su amplísima diversidad. Por extensión, constataremos lo que hemos tratado más arriba: el paso de la hegemonía publicitaria a la comunicación, y de ésta a la nueva comunicación corporativa.

desmaterialización
de los
servicios:
diferencias en
distintos ámbitos
de la cultura

Nuestra cultura de lo inmaterial se va configurando a través de la *desmaterialización* progresiva, que tuvo su inicio en diferentes flancos:

a)- el mundo del arte, con el arte pobre y el *minimal art*, reemplazó la "obra" material y duradera por formas

modestas y, más tarde, por la creación de "acontecimientos", como el arte conceptual, y acciones efímeras como el *happening*, que no dejaban rastros de materialidad, sino solo sensaciones, experiencias, emociones;

- b)- el mundo de la técnica, con la progresiva reducción del peso y el tamaño de los objetos fabricados (miniaturización, gadgets) y el aumento simultáneo de sus prestaciones, lo que dio lugar al célebre eslogan que exigía de los diseñadores industriales, y todavía exige con más fuerza: "menos materia y más información";
- c)- el mundo de los datos, el almacenaje, tratamiento y difusión de la *información*, en el sentido exacto de Norbert Wiener: "la información es información, no es materia ni energía";
- d)- la tecnología de telecomunicaciones y la informática, con la robótica, la domótica, la inteligencia artificial, la biotecnología y la realidad virtual, representados por la manipulación de la información, y con ello, el crecimiento constante del consumo de intangibles: datos, valores, música, imágenes;
- e)- la conciencia ecológica, que es la conciencia de los límites de nuestro planeta, y de los límites en general, porque supone el descubrimiento de que los bienes naturales no son infinitos. Y con la conciencia ecológica, el ecodiseño y el mundo de lo efímero: la cultura de usar y tirar, pero de volver a recuperar lo que ha sido desechado para ser reciclado y vuelto a usar. Ello supone una nueva educación después de la época del consumo salvaje, el despilfarrero y la acumulación material como "posesión", como afirmación de uno mismo a través de los objetos, impulsado por el agotado "behaviorismo mass mediático" que proponía el consumo como finalidad.

La revolución de los servicios se encuadra en este escenario de intangibles, en lo que hemos llamado "economía de la información", que es el efecto de una progresiva y convergente des-

materialización del entorno, y de la consideración de lo material desde un ángulo nuevo: el de la regeneración de la materia, extensivo asimismo a la regeneración de la información.

La empresa ocupa el lugar del producto

*empresa
no
tagonista en
mundo de
servicios*

Con la revolución de los servicios emergen nuevas actitudes diferentes de aquellas que correspondían a la cultura material, a la producción industrial, al consumo y al despilfarro. Estas nuevas actitudes proceden del hecho radical de que la empresa se antepone a los productos, mientras los productos ocultaban hasta entonces a la empresa, a la que incluso suplantaban a los ojos de los consumidores, que no necesitaban más que los productos para consumirlos y donde los fabricantes desaparecían detrás de ellos.

La relación del consumidor con los productos es substancialmente diferente de aquella del usuario con los servicios. El producto se adquiere, se transporta, se manipula y se consume, pero no así los servicios: éstos se contratan, no se transportan, no se guardan ni se manipulan, ni tampoco se agotan con el uso; en todo caso se agota una relación del usuario con ellos, que puede ser breve o continuada, funcional o psicológica. El servicio ya no es la materia del trueque ni del intercambio material. Con la desaparición del producto físico, la empresa, la organización entera se pone al descubierto: se "expone" al público, a los clientes y a la opinión. El servicio "es" la empresa.

*der lo
ngible, un
vo reto
a la
blicidad
cional*

La publicidad ya no tiene un objeto físico que mostrar y glorificar; el servicio no tiene fotogenia porque es un *intangible* y al mismo tiempo, *un flujo*. Las referencias materiales, corporales u objetuales del producto industrial, al disolverse en un mundo de servicios e información, trastocan radicalmente no sólo la idea de escaparate o de lineal del supermercado donde se exhiben los productos de la industria, ya sea la vitrina del comercio o la caja negra del televisor doméstico. Lo que hay que vender

*Pensar en
mercado y
pensar en
personas*

es el servicio. Esto es, la *empresa*. Porque la venta de servicios es la venta de la confianza, la credibilidad, la fiabilidad y, en suma, no el comportamiento del producto, sino la conducta global de la empresa como organización social a través del servicio y de su calidad: constatada ésta en la satisfacción de los usuarios.

Esta substitución del producto por la organización, de la materialidad por los intangibles, del consumo anónimo por la toma de contacto personal y personalizado, constituye un vuelco fundamental en las relaciones de la empresa con el mercado y de la institución con la sociedad. En este vuelco son muchas las inercias que serán desactivadas. La primera de ellas, sin lugar a dudas, será la herencia del taylorismo con la fragmentación del trabajo -y con ello, la desarticulación del proceso productivo y la robotización del obrero-.

Consiguientemente, los procesos tendrán que ser recompuestos con la revolución de los servicios; la comunicación interna tendrá que volver a unir lo que el taylorismo fragmentó y disoció. Y el individuo dejará de ser aquella pieza del mecanismo automático de una cadena de producción para ocupar, por medio del servicio, el lugar central de las relaciones de los clientes con la organización.

Este cambio conduce a una nueva actitud, donde ya no se piensa en términos de mercado, sino de personas, y en sus deseos y necesidades.

La imagen ocupa el lugar de la empresa

*La identidad
singulariza a la
empresa y
determina su
imagen pública*

La imagen corporativa es, como el servicio, otro intangible; más intangible aún que la imagen de marca, porque ésta se materializa y se sustenta en los productos. La imagen de marca es local, la imagen corporativa es global y se sitúa en el nivel del *supersigno* (para evocar la estructura jerárquica).

En esta nueva dimensión que es la suma de los epígrafes anteriores, la organización se “expone” corporativamente en la diversidad de su identidad, a través de los servicios que presta y a través de las personas que lo prestan. Entonces se produce una condición de *igualación objetiva* de los servicios con independencia -o casi- de las empresas que los prestan. En la era telemática, los servicios bancarios, aseguradores o de *software* son más fáciles y rápidos de copiar que en la época del industrialismo maduro, porque copiar un producto requería a menudo inversiones considerables, tiempo para poner en marcha investigaciones y producción, con el riesgo de que tales inversiones naufraguen por la embestida de una competencia fuerte y bien posicionada (es el caso, por ejemplo, de los cafés solubles en los años sesenta).

estrategia
la
diferenciación

Ahora, todos los servicios bancarios, los seguros o la distribución en grandes superficies, se parecen. Y cuando los servicios son objetivamente idénticos, salvo pequeñas variables no decisivas; cuando las empresas de servicios tienden a practicar cada vez más una comunicación coordinada y global; lo que importa en primer lugar es diferenciar clara y fuertemente la empresa, ya que no pueden serlo los propios servicios. La idea de *vender* la empresa como institución y como conjunto de *valores*, reaparece aquí.

La Imagen se convierte así en el primer elemento diferenciador. Pero la imagen no es un producto que se superpone a la organización, sino un fenómeno complejo que es generado y alimentado por la organización en sus relaciones diversas con la sociedad. Este fenómeno -así hay que llamarlo con toda propiedad, porque la imagen no es un objeto ni una cosa-, con ser un hecho psicológico, un intangible, es paradójicamente un instrumento poderoso y muy estratégico de acción. Poderoso y frágil al mismo tiempo, como corresponde a un nuevo producto intangible que es obra de la *información*, en el sentido más fuertemente comunicacional del término.

La imagen, como toda realidad observable de algún modo, posee unos elementos constitutivos y una estructura que los conecta y por la cual funcionan juntos. La imagen es, también,

la imagen no
un producto
exclusivo de
comunicación

un “sistema”, pero que funciona por otras leyes que las del sistema social, del sistema-empresa o de cualquier otro mecanismo sistémico a los que más arriba hemos hecho una referencia fundamental en términos de comunicación.

Una de las tesis, o de los argumentos, que defiende en este libro -y enlazándolo con el mito de la comunicación al que al principio aludí-, es precisamente la discusión de una falsa idea que se ha convertido en un eslogan: “la imagen corporativa es el producto de la comunicación”. Insistiré en que la imagen corporativa no es *sólo* un producto de comunicación, incluso ni en las mismas empresas de servicios, donde el servicio mismo es comunicación. Pero guardemos esta discusión -ya iniciada, por otra parte, más arriba- para volver a ella y desarrollarla mejor en su lugar adecuado.

La imagen basada en la calidad

La imagen,
producto de la
acción
generalizada

Tal como he expuesto al principio de este trabajo, la “imagen”, que ha sido objeto de mitificación -igual que la “comunicación”-, no es ni un absoluto ni un fin en sí misma. Es un *producto emergente*, es decir, la consecuencia de una elaboración, siempre aleatoria e inestable: la elaboración de la Calidad generalizada. Una calidad que debe infundirse a la comunicación, al trato personal, a la información y, sobre todo, a la realización del servicio y a las prestaciones más allá del servicio puntual.

Hoy, la estructura de la imagen se sustenta en la calidad generalizada. Porque pasaron los tiempos de la creación de apariencias -cuyos resultados no se sostienen, y de aquí se deduce la miopía que sufrieron muchos gestores-, entre otras razones porque ahora existen nuevas exigencias sociales. Los servicios se basan en la confianza, credibilidad, fiabilidad y el carisma de las organizaciones. Los servicios públicos se basan, además, en la utilidad social, la eficacia, la evidencia de que

están al servicio de una población y de unas necesidades específicas. Y la imagen, que debe reflejar y difundir estos valores, debe hacerlo bajo el signo de una ética de la empresa, de la calidad generalizada y de la sensibilidad social de las organizaciones.

*s la sociedad
que marca el
timbo*

La comunicación corporativa está condenada a seguir por estas vías y olvidar las vías muertas de antiguos viajes frustrados por la ineficacia de una mentalidad egocéntrica. Las contratendencias sociales -de las que he dado cuenta en mis últimos trabajos de 1992 hasta hoy- reconstituye el mosaico social como un conjunto multipolar divergente que tanto muestra nuevas formas de conducta como alza la voz de microgrupos que ejercen el derecho de manifestar y defender sus razones. Lo que antes era la mayoría silenciosa, ahora se ha constituido en minorías significativas cada una por sí misma: "minorías mayoritarias", porque aun siendo su número no relevante estadísticamente, sí es relevante el clamor de su significación y de su presencia activa. Es precisamente esta disgregación de la mayoría silenciosa y su reconstitución en un mosaico de minorías significativas y bien caracterizadas en sus singularidades, lo que las empresas experimentan como una desarticulación de un mercado antes uniforme (masivo o masificado) que se reorganiza espontánea pero profundamente en una sociedad madura y responsable.

En este nuevo contexto social, una de las cualidades de la imagen corporativa es justamente la capacidad de empatía de las organizaciones con sus públicos diversos y con las expectativas y tendencias de la colectividad. La sensibilidad social es una cualidad que valoriza a las empresas paralelamente o más allá de los servicios que presta: es un verdadero valor añadido corporativo. Así, la calidad ya no es aquello que se controlaba en los productos; ahora es un valor primordial exigido, que se genera con el servicio, la acción y la comunicación, es decir, con la *conducta global* de la organización. Conducta global (corporativa) que es la suma de la conducta del hacer (servicio, calidad, ética, estilo) y la conducta del comunicar (las relaciones).

La conciencia corporativa y la mutación del management

*El servicio es la
empresa*

Desmantelado el método taylorista, y con ello, puesta en primer plano funcional la estructura como un sistema, se pone de manifiesto un nivel superior de la organización: el de la estructura departamental o celular, donde cada célula, al tiempo que interviene en el negocio desde su función especializada, se convierte en emisora de comunicación: con los medios, la publicidad, la prensa, las autoridades administrativas externas y, por supuesto, con los recursos humanos y los clientes. La comunicación masiva cede su lugar a la intercomunicación convivial, es decir, la relación humana con el conjunto de todos sus matices, *emocional, racional o funcional y experiencial* entre el cliente y el empleado.

*El "valor"
fundamental es
la empresa*

Este movimiento que reivindica la gestión coordinada de los diferentes recursos de comunicación, es paralelo con la necesidad de "vender" la empresa, tanto como los servicios (el industrialismo vendía la marca tanto como los productos). El objeto de la "venta" es ahora la organización en su integridad y en el conjunto de sus "valores" institucionales. Tales transformaciones generan en la empresa de servicios la conciencia de sí misma como un "todo orgánico", como un *corpus* donde cada órgano puede ser concebido como un centro de negocio y ejercer a su vez funciones que pueden valorizar a la institución y diferenciarla de sus concurrentes. Más allá de los productos, los servicios se hacen transparentes y ponen a la organización al descubierto, frontalmente ante los clientes y la opinión.

Con ello, los problemas departamentales se hacen interdepartamentales, porque es necesario coordinar *todos* los recursos y *todas* las fuerzas presentes y ausentes. Así, la autopercepción de la organización como un todo, en la medida que supone un cambio de escala, implica la visión de un horizonte dilatado -no limitado a la parcialidad ni a la puntualidad de la operativa-, multipolar y no centrado exclusivamente en el mercado, y a largo plazo -no sujeto a la inmediatez de la producción y la venta, inercias de la etapa industrial precedente-.

■ Síntesis sobre la comunicación corporativa

1. La comunicación corporativa proviene, en su génesis, de las interacciones pluridisciplinarias que tienen lugar en el ámbito de la comunicación y de la organización; de ello destacaremos especialmente:

- la propaganda y la publicidad de principios del siglo XX;
- el trabajo de Peter Behrens y Otto Neurath en la Alemania de 1908, precursores al mismo tiempo de la "identidad corporativa" y del espíritu de la Bauhaus, coordinando los campos de la producción industrial y de la comunicación;
- la tecnología de telecomunicaciones y su desarrollo mediático, coincidiendo con el nacimiento de la ciencia de la comunicación en 1948.

Estas interacciones, que expanden sus efectos de un modo general en diferentes facetas de las sociedades industrializadas, ejercen su rol en el ámbito de la producción y la difusión a través de las empresas; por esto son parte fundamental de la economía de libre mercado, y muy especialmente en la nueva revolución de los servicios.

2. La comunicación corporativa nació con el "boom" de los servicios. Ello significa la incidencia de la era de la información en el inicio del posindustrialismo: el paso de una cultura material basada en el consumo de productos físicos a una cultura de lo inmaterial basada en el uso de servicios intangibles.

La cultura de lo inmaterial (intangibles como la televisión, la música, los datos y otros bienes de consumo), ya fue anunciada hace años en campos tan diferentes como los del arte y de la técnica. En el primero, el arte *minimal*, el arte pobre, el de-construccionismo y el arte conceptual. En el segundo, la miniaturización de los productos y

los objetos industriales, la supresión de materia y su substitución por la ligereza, transparencia y mayores prestaciones; los ámbitos de la teleinformática y telecomunicaciones.

3. Los productos industriales, objetos físicos para ser "apropiados" y consumidos, ceden el paso a los servicios como bienes "recibidos" de las organizaciones para ser utilizados, co-producidos (como veremos) por los clientes mismos y los empleados, o procurados por los propios clientes (autoservicios). Este cambio de posiciones sitúa a las empresas en el primer plano, antes incluso que los servicios: porque ellas son su garantía de confianza y credibilidad. Hay en eso una presencia mayor de las Instituciones y del espíritu institucional, fundador, que coexiste con la mentalidad comercial y alimenta la mentalidad corporativa.
4. La puesta en pie de igualdad de la actitud institucional y la comercial en las empresas de servicios -y ahora incluso, la superación de esta igualdad con la mentalidad corporativa-, conlleva el privilegio de los recursos humanos, verdaderos prestatarios ejecutores de los servicios. Y asimismo, la incorporación de los recursos telemáticos imprescindibles por cuanto la prestación de servicios implica el manejo de cantidades ingentes de información en tiempo real.
5. Todo este conjunto de mutaciones lo que hace es poner de manifiesto un estado latente: la necesidad de gestionar la empresa como un sistema integral. Cada recurso, incluso los hasta entonces subvalorados si no olvidados, emerge de pronto a los ojos del management ofreciendo su disponibilidad para ser gestionado coordinadamente con los demás. La organización es vista claramente como un conjunto orgánico donde todas sus piezas son interdependientes y son afectadas por -a la vez que afectan a- las demás, a las que están indisociablemente conectadas y dinamizadas por múltiples retroacciones que constituyen el equilibrio dinámico de la organización.

¿Más allá de la
cotomía
stitucional/
mercial

La nueva mentalidad corporativa supone un paso más allá de la mentalidad *institucional* que la precedió, y que vino a ampliar y equilibrar la mentalidad estrictamente productiva y comercial. La comunicación comercial se centraba en los productos, la distribución y la venta. La comunicación llamada institucional, rara y no siempre coherente con la anterior, introducía la propia empresa como ente destinado a perdurar: correspondía a una visión de mayor alcance. La comunicación *interna* es un ejemplo paradigmático de la conciencia corporatista. Puede decirse que es una actividad reciente que es consecuencia clara de la revolución de los servicios y de la revalorización del individuo-empleado en función del individuo-cliente, así como de la humanización de la empresa como organización.

Todas estas formas de comunicación: comercial, institucional, interna, intermediaria y externa (siguiendo la clasificación corriente) ponen de manifiesto desde una nueva escala, la existencia -obvia pero olvidada por la hegemonía de la publicidad mass mediática- de diferentes formas y acciones comunicacionales correspondientes a tal diversidad, y cuya necesidad parecía ignorarse. Este cambio de escala del fragmento al conjunto, de la parte al todo y viceversa, supuso la constatación de que estas formas distintas *debían* ser coordinadas, integradas y gestionadas como un *corpus* orgánico, es decir, "corporativamente".

Es, pues, la idea de "totalidad sinérgica" y no la idea de "corporación" como organización de organizaciones, la que desemboca en una comunicación "corporativa", holista e integrante.

El pasado reciente	Las nuevas mutaciones
1. La herencia del industrialismo es la concepción taylorista de la organización del trabajo.	1. El posindustrialismo es la concepción <i>generalista</i> de la organización de las <i>relaciones</i> y de la <i>globalidad</i> .
2. El industrialismo fomentó la <i>cultura técnica</i> y convirtió a las empresas en un mosaico de especialistas en compartimentos estancos.	2. La era de la información preconiza y propaga la <i>cultura corporativa</i> como un sistema de vasos comunicantes y un instrumento de "cohesión orientada" de los recursos humanos.
3. El industrialismo tiene su razón de ser en la Producción, los Productos y <i>bienes materiales</i> para el consumo.	3. La era telemática es la era de las Estrategias y los Servicios, <i>bienes intangibles</i> . Y de la Calidad como valor <i>esencial</i> .
4. Los productos son cada vez más productos del <i>Marketing</i> y menos de la industria.	4. La era de la comunicación redescubre la Cultura y modifica el estilo de <i>Management</i> y los criterios del marketing de servicios.
5. Para la <i>mentalidad marketing</i> , el mundo es un mercado y éste se divide en dos grandes segmentos: los consumidores efectivos y los potenciales.	5. Para la <i>mentalidad comunicación</i> el mundo es un campo social donde cada segmento es tipológicamente una audiencia por relación con la empresa.
6. La herramienta hegemónica del industrialismo avanzado es la <i>Publicidad</i> , basada en técnicas y en la difusión mass mediática.	6. La herramienta de la era telemática es la <i>Comunicación</i> , que recubre y coordina <i>todas las disciplinas</i> de acción y de relación.
7. El sistema publicitario se basa en el Anuncio y su articulación en Campañas, que son <i>acciones puntuales y agresivas</i> -como corresponde a su etimología militar-.	7. La <i>comunicación corporativa</i> es integradora de <i>acciones estratégicas</i> diseñadas para el corto, medio y largo plazo, y son acciones de <i>efecto duradero</i> .
8. En el modelo industrial, la función de la campaña publicitaria es la <i>venta de productos</i> .	8. En la era de la comunicación el supra-objetivo es la <i>Imagen de Empresa</i> . La Imagen es el nuevo Valor, basado en la Calidad generalizada.

El núcleo de la mentalidad corporatista es éste: la conciencia de que toda organización, con independencia de su tamaño, su antigüedad, su actividad, etc., etc., es un "sistema" en el sentido cibernético del término, es decir, un conjunto de elementos en interacción, o un organismo en el sentido biológico (un *corpus*), un conjunto de órganos vitales, donde todos deben funcionar coordinada y equilibradamente para que la organización sea plenamente eficaz. He aquí la *gestión corporativa*.

6. Esta concepción "orgánica" de la empresa tiene dos vertientes dinámicas paralelas: a) la de su *Actuación* o de su *Acción global* en el cual se ubican los servicios, y b) la de la *Comunicación*, que a partir de la revolución de los servicios, ambos tenderán cada vez más a constituirse en una misma y unificada forma de la Acción: la *acción realizadora* y la *acción comunicativa*.

La comunicación corporativa, que en general está separada de la actividad operacional de la empresa, pasará sin ninguna duda a imbricarse con la cultura corporativa y los servicios. Para cristalizar en una auténtica Imagen corporativa a través de una Identidad diferenciadora, a su vez corporativa. Es la consagración de una nueva conciencia holista.

7. Será la imagen en tanto que un intangible fluctuante en el imaginario social (o en la memoria de los individuos que constituyen el público, los públicos, la población, etc.) el "valor" diferenciador por excelencia. Y eso no será debido a los poderes psicosociológicos, manipulatorios, carismáticos o seductores atribuidos a los media o a la "imagen" por una sociedad seducida por lo aparente, sino a la fuerza de la imagen mental (*imago*), que es una *síntesis psicológica*, y por eso se convierte en un elemento referencial decisivo para el público. Y también en un instrumento estratégico y operacional para la empresa.

Los símbolos son síntesis de ideas complejas, y el lenguaje de la imagen corporativa son los símbolos. Pero también lo son -y esto parece ignorarse- los signos, es decir, los significantes mínimos que escapan al control de la empresa, y cuya importancia justificará que le dediquemos un capítulo donde propondré una "Teoría informacional de la acción".

8. La nueva conciencia de la calidad en servicios, y de la calidad generalizada como validación de las organizaciones, es un corolario de la revolución de los servicios y de la correspondiente comunicación corporativa. *La calidad es más distintiva que el servicio*, y esta constatación enlaza con una ética que, por otra parte, es forzada por la contestación del consumidor-usuario, que está pasando de una *ideología del consumo* o una *ecología del consumo*, es decir, a un consumo selectivo, más responsable y exigente.

La comunicación corporativa, ligada estrechamente a la acción y a la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio no es otra cosa que comunicación y relación), y ambos, el vector de la imagen corporativa.

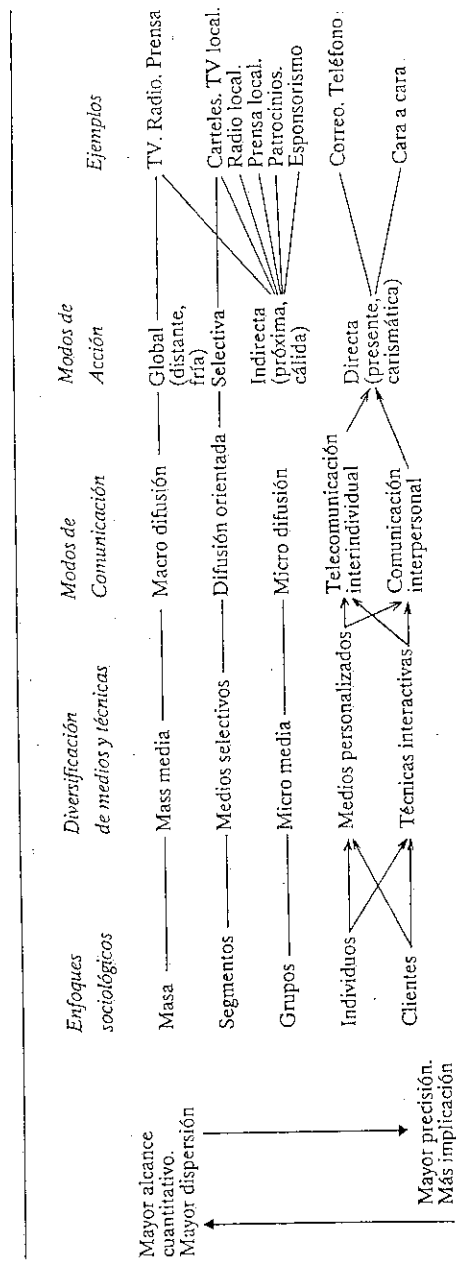
9. Las contratendencias sociales, que están llevando hacia una cultura del consumo y una cultura del uso de servicios, ejercen presiones evidentes en la conducta de las organizaciones. Y una buena parte de la valorización del individuo en las empresas; de la calidad como valor determinante; de la información como modo de relación público-organización; y de la ética sujeta cada vez a mayores controles por las asociaciones de consumidores y usuarios y por las administraciones, re-sitúan todo este conjunto de fuerzas que confluyen en la prestación de los servicios (los recursos operacionales de toda organización detrás de estos servicios y orientados por la cultura interna) y cuyas funciones y valores constituyen en síntesis la tarea de gestión de la comunicación corporativa. Que ella misma, en tanto que *comunicación*, debe adqui-

rir tarde o temprano las características prestacionales e informacionales de un servicio.

Si el boom de los servicios coincide con una *ecología del consumo*, la mentalidad corporatista se conjuga con una *ecología de la comunicación*.

- Esta nueva conciencia del management se ha extendido en las diferentes actividades de la organización, donde todas ellas tienden a la unidad, a la coordinación sinérgica que deviene del concepto claro de "corpus" o de *organismo entero y total*. Así, se piensa corporativamente cuando se piensa en Cultura, Identidad, Imagen y Comunicación, ya que éstas no pueden ser sino corporativas, es decir integradas formando un todo. Este es, en síntesis, el sentido del concepto corporatista. Y es por esta claridad de ideas que llamamos "holistas", por la que es lógico pensar en un antes y un después de la comunicación corporativa, del mismo modo que pensamos en un antes y un ahora del industrialismo y del taylorismo. La conciencia corporatista marcará un hito en la historia del management, que en la actualidad es tributario de la revolución de los servicios y de la era de la información.

Ecología de la comunicación



Lo que antes constituía el modo hegemónico de comunicación de marketing (la macrodifusión vicaria y global), se ha ido fragmentando, tanto en la consideración del mercado semejante a un mosaico de segmentos y éstos como tipologías de públicos, como en la utilización de los medios, éstos a su vez de más en más especializados, y por tanto, más especializados.

Esta a de la comunicación, al mismo tiempo que un enriquecimiento de las relaciones: tales conceptos están en la base de la comunicación corporativa.

■ El espíritu corporatista

*idea
poratista,
s allá de la
unicación*

Tal como hemos mostrado precedentemente con insistencia, el management tradicional ha experimentado una transformación notable a partir de la revolución de los servicios y de la telemática. Transformación que no podía sino arrastrar una pléyade de influencias orientadas todas ellas hacia esta concepción holista de la organización (y más especialmente "gestaltista" en el sentido estructurante del término).

Tales modificaciones del pensamiento gerencial conducirían a una visión integradora que no se limitaría a gestionar los recursos tradicionales, sino que recubriría el conjunto de todos los recursos disponibles, desde una actitud particularmente estratégica (y ya no administrativa como en la mentalidad clásica de las ciencias empresariales).

La gestión integral de los recursos como estrategia vinculante de la visión institucional, el management y el marketing, no está, sin embargo, lo suficientemente extendida en el sentido *sistémico* que hemos evocado más arriba, es decir, en tanto que un criterio de equilibrio dinámico permanente de la organización mediante el manejo adecuado de los distintos órganos que la componen.

*cción y la
unicación,
rumentos
a estrategia
poratista*

Esta idea de gestionar integralmente los recursos disponibles es doblemente holista -si se me permite la paradoja-. Supone, por una parte, considerar estos recursos, incluidos los de la comunicación, *como instrumentos estratégicos*, y de considerarlos *todos ellos* en pie de igualdad unos con otros. Y también supone, por otra parte, que los elementos de gestión serán manejados en su totalidad y coordinadamente, bajo la lógica sistémica -en tanto que ésta es una ley general de los organismos vivos-.

Si, tal como acabo de sugerir, la gestión clásica de la organización considera "recursos" los elementos materiales que son propios de la economía industrial de producción (recursos

financieros, técnicos y productivos), ahora, la mentalidad corporatista abarca la gestión integral incluidos los recursos intangibles, en especial aquellos con los que tiene lugar la relación y la interacción (la cultura interna, los recursos humanos, la comunicación y la información), así como aquéllos que son particularmente estratégicos: los *servicios*.

Comparando los recursos materiales clásicos -financieros, técnicos y productivos-, con los recursos estratégicos intangibles -la cultura, la telemática y los servicios-, aparece un claro deslizamiento de lo físico, corpóreo o material a lo inmaterial. Este deslizamiento lleva las cosas en el ámbito de la *comunicación y la información*, que es de hecho, el flujo que atraviesa toda la gestión: todo pasa por la comunicación (pero ella no lo es todo). Vemos aquí otra vez un paralelismo con la era industrial y su evolución a la era de la información que se manifiesta en todo el desenvolvimiento de la empresa.

*La
comunicación
es el sistema
nervioso
central de la
empresa*

Esta incidencia clara de la comunicación recorriendo el sistema nervioso de la organización, con sus flujos de información regenerándola, sus trasvases de relaciones, mensajes e interacciones, señala, si no el trazado de una frontera, sí por lo menos la delimitación de dos territorios diferentes pero permeables entre sí: el de la cultura industrial y la cultura de los servicios (economía industrial y economía de información).

Conviene notar, por tanto, que ha sido la co-incidencia sinérgica de la necesidad de integrar los recursos para gestionarlos como un todo con mayor eficacia, por una parte, y, por otra, la emergencia de los nuevos recursos de comunicación, lo que han hecho el fenómeno que se plasma en esta nueva mentalidad que pronto se empezará a gestar: la que yo llamo "management corporativo".

Por supuesto que no se trata en modo alguno de un juego de palabras, pero observemos que son los nuevos recursos intangibles coincidentes con la revolución de los servicios, y a su vez los más estratégicos, los que reciben el sentido "corporatista". Una prueba evidente en el terreno del lenguaje la encontramos en el hecho de que no se puede aplicar ese sentido a los produc-

tos, las finanzas o las técnicas, ya que ellos no pueden ser “corporativos” por su propia naturaleza parcial. Sí, en cambio, tienen su pleno sentido las ideas de Cultura corporativa, Identidad corporativa, Imagen corporativa y Comunicación corporativa, por su propia substancia y su naturaleza fundamental, integradora y continua.

La asignatura pendiente de las empresas

Siguiendo este razonamiento, probatorio de la nueva concepción corporatista de la gestión, pero también de la comunicación, observamos que, lo que algunos llaman “publicidad corporativa” o “relaciones públicas corporativas”, es un error de base. Incluso aunque se trata, de hecho, de formas particulares de comunicación, o dicho con mayor precisión, justamente porque se trata de formas particulares de comunicación, ninguna de estas técnicas puede ser “corporativa”. Sólo puede serlo el ejercicio pluridisciplinar de la comunicación en la exacta medida que conciba la comunicación como la otra cara de la acción, e integre todos sus variados recursos disponibles. “Lo corporativo”, en el nivel de la estrategia de empresa, no son las técnicas empleadas, sino todo lo que se gestiona bajo una concepción holista a través de las técnicas que convenga en cada caso: *cultura interna*, abarcando el conjunto de la organización; *identidad*, recubriendo todas y cada una de las actividades y manifestaciones de la empresa; *calidad generalizada*; *imagen*, como síntesis representativa de la organización a partir de todo cuanto la identifica; *comunicación*, atravesando, propiciando y difundiendo la cultura, la identidad y la imagen. Y, por supuesto, los servicios.

Las ciencias empresariales han vivido muchos años al amparo de la ciencia económica sin integrar apenas las ciencias humanas: sociología, comunicación, ciencias de la acción, ciencias del conocimiento. La asignatura pendiente sigue siendo la asimilación y puesta en acción de la *comunicología*. Cuando se llegue plenamente a este punto (por ahora, la mayor parte de las organizaciones sólo han llegado hasta la asunción de la comunicación interna) podremos hablar propiamente de comunicación corporativa.

III. El servicio es comunicación y la comunicación es servicio

El servicio es comunicación y la comunicación es servicio

El enunciado “comunicación corporativa” requería ser profundizado en sus dos términos, y hacerlo en principio por separado. Es lo que hemos hecho metódicamente en los dos capítulos precedentes. En el primero hemos tratado de comunicación, y en el segundo de corporatismo.

Ahora debemos profundizar en el tercer elemento que se incluye en el título de esta obra: los “servicios”. El resultado de tales profundizaciones desembocará en una “metodología” para la comunicación corporativa, que será desarrollada en la IV y última parte.

¿Qué es un servicio? ¿Cuál es su esencia y su valor diferenciador y estratégico? ¿Cuáles son las relaciones entre la cultura interna y la intercomunicación con el público a propósito del servicio? ¿Qué papel juega la tecnología? ¿Cómo se construye la credibilidad y la confianza en la empresa? ¿Cómo funciona un servicio en términos de comunicación? He aquí las cuestiones fundamentales a las que es preciso responder.

■ **¿Qué es un servicio?**

*servicio
no
comunicación*

La especificidad del servicio es que éste es una *acción* o una *secuencia de relaciones*. No es un producto ni una cosa. Un servicio es un flujo, un intangible. En eso difiere de un producto industrial, que es un objeto material y puntual de consumo. Esta diferencia es radical y determina modos diferentes de producir, vender, relacionarse y comunicar. Asimismo, determina diferentes estrategias de identidad, diferente estilo de management, cultura diferente y marketing diferente.

Sin embargo, la inercia del industrialismo ha sido tan fuerte, que hasta los años setenta había la creencia generalizada de que todas las empresas eran esencialmente similares; que la misma teoría de gestión y de marketing podía aplicarse a todas sin distinción; porque fuera cual fuera el negocio, siempre predominaba un denominador común -y evidentemente, primario-: obtener beneficios, y al mismo tiempo, consolidarse en el mercado.

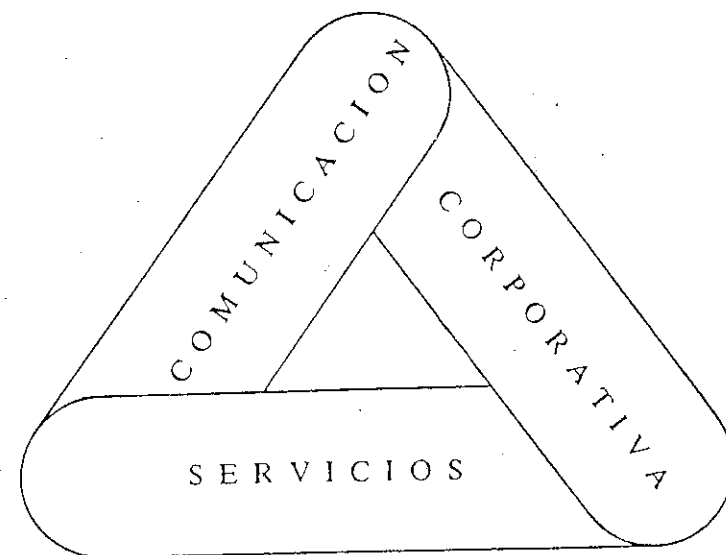
No obstante, sabemos bien que este objetivo común no iguala a las organizaciones, ya que no es el único (son muchos más los objetivos de las empresas); por otro lado, cada empresa es única e irrepetible en su singularidad, y diferente ya no sólo por cómo opera, sino también por su propia cultura. Esta clase de consideraciones sobre objetivos que son comunes a todas las empresas, son muy miopes y ponen de manifiesto el error tan corriente de juzgar las cosas sólo por lo que tienen en común, o por sus similitudes (lo cual es infructuoso) en lugar de considerarlas por aquellos caracteres que las diferencian y definen su especificidad: por tanto, lo que las hace realmente operativas.

*servicio es
diferenciador*

Estratégicamente, el servicio es una cuestión diferenciadora. Pero operacionalmente es un asunto de comunicación. Y, simultánea y substancialmente para la empresa, el servicio es un bien de cambio con mucho valor añadido.

El conjunto de estos tres caracteres (diferenciación, comunicación y valor añadido) hacen del servicio una cuestión claramente estratégica. Sobre todo, porque el servicio es portador de una diferencia comparativa y virtualmente cualitativa; por tanto, una diferencia *competitiva*.

Comunicación corporativa y servicios, una unidad esencial



El servicio es en sí mismo comunicación, y la comunicación debe ser entendida y gestionada como un servicio. Porque la mentalidad de servicio es lo contrario de la mentalidad de dominio. Es por esto que la comunicación corporativa y el servicio que se presta deben estar impregnados de la voluntad de utilidad y empatía con el público.

Hay también unas sinergias muy activas y fuertes entre el servicio y la imagen corporativa, en tanto que éste es un componente y un generador de aquélla. Y a la inversa, en tanto que la imagen corporativa es un "valedor" de la calidad del servicio.

*El servicio es
interacción*

Esta interactividad (acumulativa) entre servicio e imagen, implica una dinámica aparentemente pasiva, pero es de hecho, una ligazón notablemente más fuerte, implicante y duradera que aquella clase de relación que se establece entre un producto de consumo y el consumidor. La razón es la interacción, la interrelación personal que soporta la prestación del servicio y que establece una cierta continuidad -que es una mezcla de fidelidad y de inercia, para ser justos en la apreciación-; conti-

fidelidad y de inercia, para ser justos en la apreciación-; continuidad que se convierte en una cierta "normalidad" para el cliente, en una relación generalmente estable (banca, seguros, servicios médicos, distribución y otros donde existe una cierta relación contractual o formal). Esta es, por consiguiente, otra condición que define la peculiaridad esencial del servicio en tanto que un flujo de acciones, de pequeños actos o de una actuación que puede ser discontinua pero estable. Condición que es constitutiva del carácter estratégico -y no sólo operacional- del servicio.

Productos versus servicios

material y tangible

La gente sabe más o menos intuitivamente qué es un servicio. Distingue las decisiones típicas, por ejemplo, entre cómo elige un coche o un vino, o cómo elige un servicio profesional de un médico o de un asesor fiscal. En los primeros casos hay criterios bastante objetivos, porque el coche se puede ver, tocar, oír e incluso oler; el vino se puede también ver, oler, coger la botella y beberlo. En ambos casos hay pues algún modo material de percepción y de manipulación física: admirar la estética del coche, apreciar su mecánica, y conducirlo; descorchar la botella, servir el vino y beberlo. Y en ambos casos existe incluso la posibilidad previa de probar el coche y degustar el vino. Pero, por otra parte, ambos se compran en un establecimiento "distribuidor", que es de hecho, un servicio (lo cual ya empieza a difundir las diferencias entre productos y servicios). Pero el vino se compra como un producto y el coche como un servicio.

De hecho, el consumo del vino termina con la botella, y no existe ningún compromiso moral ni legal del consumidor con la marca para seguir consumiéndola. En el caso del coche, que es un bien duradero, la cuestión ya cambia, porque mientras el coche funciona está supeditado a unos recambios (productos materiales) y a unos servicios (mantenimiento, reparaciones, revisiones, controles). En este punto preciso, el coche, sin dejar

de ser un producto, pasa claramente al área de los servicios. A los cuales se incluyen -ya desde el principio-, aquellos que no son directos del producto: servicios como financiación, seguros, asistencia en carretera, asistencia técnica, etc.

Por otra parte, un médico presta un servicio, pero que incluye productos: radiografías, medicamentos, etc.; y el asesor fiscal presta un servicio, pero que a su vez genera un producto personal: un documento.

Cabe recordar que el papel, que en efecto es un producto, es la materia prima más consumida por la mayoría de las empresas de servicios. A pesar de la irrupción de la informática en los centros de trabajo, que propicia el soporte electrónico de millones de documentos, cada vez se consume más papel en el mundo: solamente en España se consumen cuatro millones de toneladas de papel anualmente. Por otra parte, y en la medida en que el papel es básicamente soporte de información, en él se confunden producto y servicio al mismo tiempo: medio y mensaje.

¿Dónde empiezan y terminan un producto y un servicio?

Con todo esto vemos que los productos son cada vez más penetrados por los servicios y los servicios se acompañan de productos, aunque generalmente débiles, como documentos. Y vemos así, que ambos establecen un continuum donde es difícil separar claramente unos de otros. En cualquier caso, el coche, un importante bien de equipamiento, y claramente un producto "tangible", se elige como un servicio con todas sus prestaciones, más que como un objeto (tanto si se trata de un utilitario como de un símbolo de status).

En la misma medida, pues, que un coche es substancialmente un servicio, hay compromiso de relación con él por parte de su usuario durante el tiempo que posea el coche. Hay continuidad de interacciones entre el usuario, su coche y el fabricante, y este continuo de relaciones e interacciones es uno de los rasgos que, como he indicado, definen un servicio. Es todo lo contrario de lo que ocurre con un producto de consumo, que conlleva una relación puntual, efímera y solamente con el producto pero no con la empresa ni con sus empleados.

deremos, cuál es el “valor de principalidad”, porque el coche es un producto de uso que presta un *servicio* (prolongado) y el vino un producto que concluye con su *consumo* (por tanto, efímero). En finanzas, por ejemplo, el valor principal es el servicio (donde no hay producto) que se convierte en un flujo. Lo que caracteriza el servicio es el valor, la calidad de sus prestaciones.

Los servicios requieren productos y los productos implican servicios

De manera que ya estamos viendo, tanto como la diferencia radical que existe entre un producto industrial y un servicio -donde el primero es un objeto y el segundo es acción-, otro fenómeno que al contrario los aproxima, ya que los productos generan servicios (distribución, financiación, post-venta, mantenimiento, etc.) y los servicios generan productos, aunque sólo sean productos débiles: informáticos como documentos, estados de cuentas, pólizas de seguros, o requieran productos industriales para ser utilizados: el aparato telefónico, el telefax o el cajero automático en tanto que mediadores de servicios (incluso en hostelería o distribución, donde no hay servicio sin productos).

Con estas observaciones no se trata de contradecir lo primero con lo segundo, porque en cada caso lo esencial es o bien el *producto* o bien el *servicio*. De lo que trato es de constatar que la revolución de los servicios es un hecho tan importante como lo fue en su momento la revolución industrial, hasta tal punto que los propios productos son, como he dicho, cada vez más “servicios”.

Los servicios puros son intangibles. Y aunque puedan ofrecer un producto tangible (distribución, hostelería, etc.) o puedan añadir valor a un producto tangible (por ejemplo, un contrato de mantenimiento), los servicios propiamente dichos no implican la transferencia de propiedad de nada, y pueden dejar solamente hechos, recuerdos, datos o promesas. Si yo compro un coche o una botella de vino, yo soy propietario de estos productos, pero cuando contrato o utilizo un servicio yo no soy propietario del servicio, porque es algo inmaterial que no puedo asir y llevar conmigo. Por eso, la persona que presta el servicio a otra persona forma parte de este servicio. La investigación demuestra que, si bien solamente el 10% del personal de

El peso decisivo de la empresa en el servicio

gación demuestra que, si bien solamente el 10% del personal de la empresa fabricante media influye directamente sobre el consumidor, la cifra equivalente de influencia en una empresa de servicios es del 90% (y no es raro que sea del 100%).

Actualmente, los productos se compran en función del servicio que prestan, sea un electrodoméstico, un *personal computer* o unos zapatos. Incluso la indumentaria, la peluquería, la moda en fin -que aparentemente es el triunfo de la arbitrariedad- se consume como un servicio más que como un producto; un servicio que puede ser tan funcional como emocional o estético como se quiera, pero que no deja de ser un servicio -especialmente psicológico en la medida que sirve a la autoimagen del individuo-.

El continuum producto-servicio

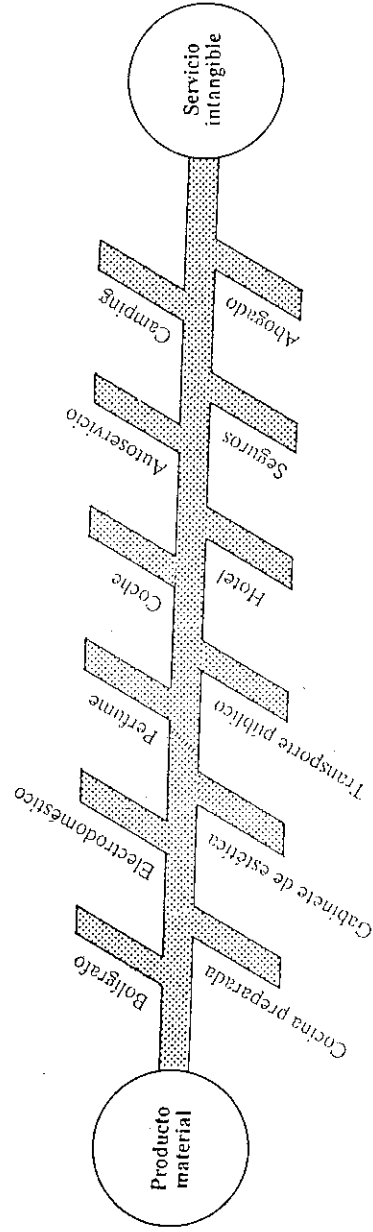
Productos sencillos como un bolígrafo o un perfume, y más complicados como un electrodoméstico, un coche, una máquina de escribir electrónica o un equipo de alta fidelidad, son comprados no tanto porque sean productos u objetos, sino por los servicios que prestan. Muchas veces, este “servicio” es inmaterial, como la fragancia, el viaje o la música. Pero necesitan, para ser realizados, productos más o menos técnicos, más o menos complejos.

Un autoservicio (gasolinera, gestión bancaria, alimentación o camping) son efectivamente servicios auto-realizados por el cliente.

Los alimentos precocinados o la cocina preparada son servicios. Mientras cocinar supone comprar productos, manipularlos y transformarlos, con los alimentos precocinados o ya preparados el ama de casa compra tiempo y trabajo, tanto o más que los mismos productos.

Un tratamiento de estética, un transporte público o un hotel son servicios con una intervención evidente de productos y objetos materiales. Sin embargo, a diferencia de la gasolina o los alimentos, no los compramos en tanto que productos, no pasan a ser de nuestra propiedad, sino que sólo nos *servimos* de ellos.

El continuum producto-servicio



Los productos de consumo se desplazan progresivamente hacia los servicios, implicándolos. Es el servicio y la calidad de éste que presta al producto su valor diferenciador decisivo.

Por su parte, los servicios no se dan en estado puro; requieren la mediación de productos industriales (cajeros automáticos, parquímetros, etc.), pero éstos no son percibidos como productos porque no implican la compra en propiedad para el usuario, sino que son considerados como instrumentos intermediarios prestatarios de servicios (autoservicio) que substituyen al individuo operador.
(Esquema KIA, modificado).

Los servicios aseguradores, financieros o de un abogado son más y más inmateriales, y a menudo se reducen a la circulación de mensajes y documentos (productos personalizados).

Vemos a través de este repaso cómo productos y servicios son de algún modo inseparables: los servicios requieren algún tipo de productos (aunque éstos sean personales y muy ligeros, como una receta médica que es un producto tangible) y los productos son cada vez más valorados por sus condiciones como servicios. Este continuum es lo que expresa el gráfico adjunto.

Los servicios son las personas (incluido el cliente)

Otro punto muy importante y que diferencia claramente un producto material de consumo y un servicio intangible, es el hecho de que el servicio es comunicación, contacto, relación humana, cara a cara cliente-empleado. El servicio es un bien abierto y no un producto acabado; a veces es un "menú" dispuesto a comentario, ajuste y negociación, y por lo tanto, es así influenciado por el cliente, ya que el servicio debe combinarse para adaptarse a sus necesidades, puntos de vista y condiciones de entrega.

Los servicios, a diferencia de los productos que uno adquiere, no implican, como hemos observado, transferencia de propiedad. Son transitorios, "consumidos" ocasionalmente, pero constituyen un flujo de relación y de comunicación entre el cliente y la empresa (servicios médicos, bancarios, seguros, viajes). No tienen material alguno que permanezca, salvo datos, información y recuerdos.

Los servicios son intercomunicación y están representados y gestionados básicamente por personas. Los servicios son intercomunicación e información, y no pueden separarse de la persona que los proporciona (aunque detrás de él esté todo el instrumental telemático que se quiera). Sus características e ideas

Los servicios son relaciones e implican personas

personales se mezclan con su cultura profesional y con la cultura de la organización. Todas ellas están amalgamadas y "expuestas", abiertas ante el cliente, y en efecto, constituyen una parte importante de la satisfacción y de la imagen que éste se forma de la empresa a través del empleado.

Los servicios sólo se seleccionan finalmente cara a cara entre el cliente y el empleado, y en el momento de la decisión o la prestación que así se inicia. Los servicios son precederos, pero también pueden ser continuados. Sin embargo, generalmente no se puede hacer una tirada de producción de servicios y almacenarlos para una demanda futura. El servicio se genera con la acción. Por esto los servicios no son exportables.

Los servicios son, por tanto, esencialmente una serie de tiradas de producción "exclusivas", cuando no "a medida" y difícilmente idénticas, a la inversa de la producción industrial de tornillos o de piezas de recambio. Es difícil lograr la estandarización o ejercer los mismos controles sobre el desarrollo o la prestación del servicio, como se haría, por ejemplo, con un producto industrial mediante controles de calidad en un proceso de fabricación. El proceso de realización de un servicio, se desarrolla en su mayor parte sin supervisión, y su éxito depende de las reacciones individuales del operador. Por todo eso un servicio es intrínsecamente más crítico que un producto.

Co-producción o la implicación del cliente

El servicio está abierto a la influencia ejercida por el cliente (no sólo de una forma indirecta como por medio de estudios de mercado, sino directamente), ya que éste participa y ayuda en la elaboración del servicio final. Es la idea de "co-producción" del servicio.

Generalmente, el servicio se produce conjuntamente entre el cliente y el empleado, y también entre el cliente y la máquina:

Co-producción y auto-producción

los elementos de autoservicio. Aunque existen hoy muchos servicios que sólo pueden ser prestados de forma personal (persona-persona), muchos otros se diseñan basándose en las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, que permiten la prestación desasistida (persona-máquina), como ocurre con las oficinas automáticas o los *call centers* de la banca telefónica. Esto, sin embargo, presenta nuevos problemas porque el uso de los robots requiere ciertas capacidades que no todo el mundo posee, tal como ha demostrado ampliamente Víctor Schwach en sus investigaciones sobre el uso de los dispensadores automáticos.

Los servicios a medida

De todos modos, a menudo la prestación del servicio -y por tanto, la rapidez y la calidad- depende de la participación del cliente. Lo cual hace que éste se implique en la producción, ya sea rellenando ciertos documentos, transcribiendo nombres o claves, ya sea, en una área menos "administrativa", en la definición y formulación del servicio, como la planificación de un viaje de vacaciones entre el cliente y el empleado de la agencia. Por esta misma razón, cuando el cliente es indeciso o poco hábil, o no sabe exactamente qué le conviene en un servicio complejo o muy técnico, su participación personal dificulta en buena medida el proceso de co-producción, incluso la calidad de la atención del empleado y el tiempo de resolución.

La participación del cliente de un servicio en su producción conlleva una variedad de microactos y microrreacciones que poseen un carácter muy individual. Dado que estos comportamientos no son homogéneos, ello dificulta la estandarización de los servicios.

Lo que conviene remarcar es que la co-producción supone intercomunicación e interacciones en mayor medida e intensidad que cuando la producción corresponde exclusivamente al empleado. Y que la intervención de mediadores automáticos en la realización de los servicios (auto-producción), si por una parte hace al cliente más independiente, por otra desconecta el lazo humano con la empresa.

El triángulo de los servicios

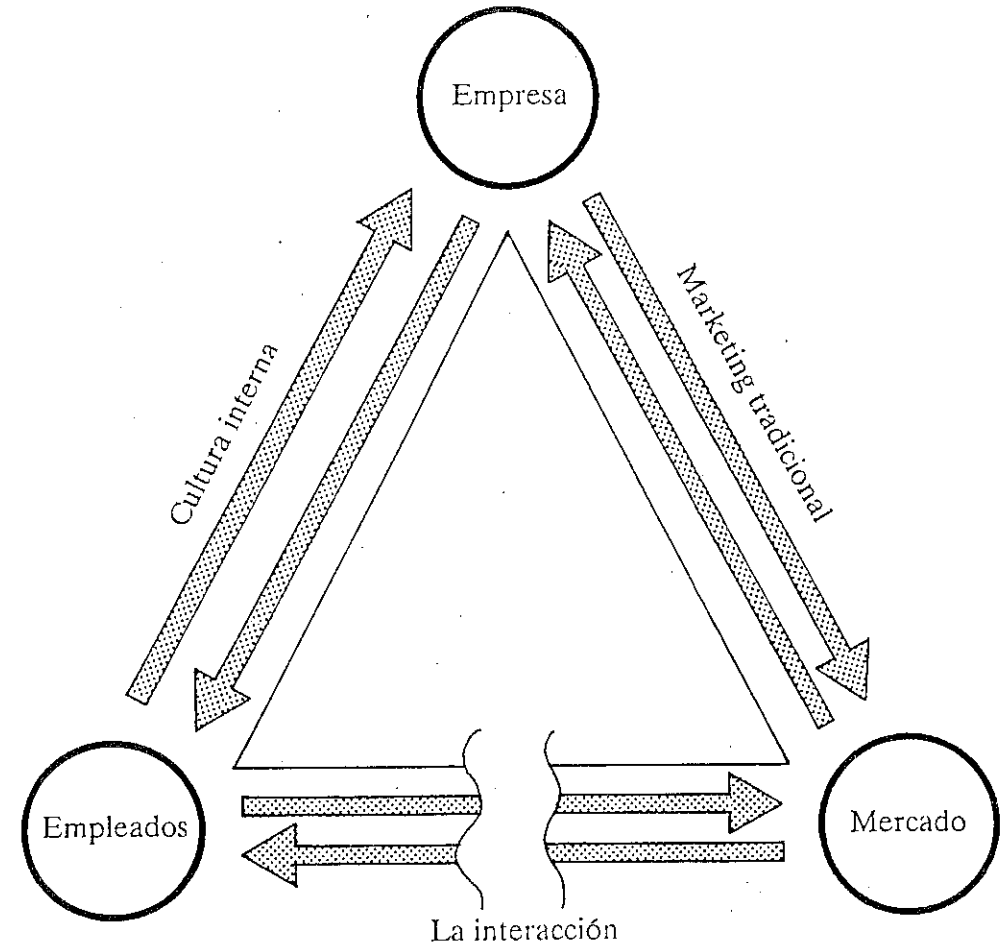
De cualquier forma, predomina en el servicio la atención y la gestión personales por parte del empleado, especialmente en los servicios que poseen mayor valor añadido. Ello supone -en la medida de mayor valor añadido- una mayor intervención del personal y atenciones más individualizadas, como por ejemplo, servicios de consultoría. En estas situaciones juega un papel mayormente decisivo la *cultura corporativa*, ya que ella impregna de *calidad* y de *estilo* la misma realización de estos actos personales. Esta es la que más condiciona las percepciones y experiencias del cliente en relación con el servicio.

La cultura empresarial se refleja en el servicio

Las interacciones cliente-empleado son, pues, el reflejo de la calidad de las relaciones internas dentro de la organización, de la cultura, la calidad profesional, la orientación hacia el cliente, todo lo cual puede tomar la forma esquemática de un triángulo (ver gráfico). Por esto, para mantener el equilibrio interno-externo, es necesario que la *comunicación* del eje de la base -la interacción cliente/empleado en la prestación del servicio- esté relacionada con la de los otros ejes.

Mientras que la empresa fabricante tradicional de productos de consumo actúa solamente a lo largo del eje de la derecha, la empresa de servicios actúa en los tres, y las interacciones que son tan vitales en el servicio a los clientes (en las que por término medio participará el 90% del personal) se encuentran en el eje de la base del triángulo.

El triángulo de los servicios



Este triángulo de los servicios incluye y liga estrechamente la cultura de la organización, el marketing y las reacciones interactivas entre la empresa y el mercado, personalizadas en el empleado y el cliente.

Es en la base del triángulo donde se dirime la calidad del servicio, de la relación, y la satisfacción del cliente. Esta base es extensiva, se puede ampliar con la expansión en nuevos mercados y/o la diversificación de los servicios. Por tanto, ésta es una base extensiva y también intensiva, donde reside la substancia del negocio y el desarrollo de la empresa.

(Con autorización de KIA)

Negocios estables en su concepción y funcionamiento, negocios bien consolidados (por ejemplo, El Corte Inglés en nuestro país o los negocios franquiciados) constituyen una *matriz* que permite repetirse indefinidamente. En estos casos, la cultura interna no se altera y se expande por toda la red de centros comerciales, actual y futura. Tampoco la orientación de marketing y la comunicación necesita ser modificada en sus líneas maestras. El funcionamiento de la organización es siempre el mismo, tanto en los recursos humanos y los sistemas de compras y almacenamientos, como en la logística general. Pero por donde efectivamente se expansiona el negocio con la apertura de nuevos centros es por la base de este triángulo. Con el aumento de centros de venta aumenta el número de contactos con clientes, el número de relaciones (y, en definitiva, la magnitud del servicio en términos globales, y la magnitud del negocio).

El servicio no es la tecnología

El servicio se cuece en la trastienda. Como la cultura. Pero el servicio existe y cristaliza en la primera línea de contacto entre la empresa y el público. Como la comunicación.

En la trastienda están los aparatos técnicos, los datos, la información que el empleado maneja, las conexiones, el *hardware* y el *software*. El servicio se diseña en la trastienda, y existe una literatura considerable -y rápidamente cambiante- acerca de la producción de servicios basada en la tecnología. Esta cuestión es importante en términos de economía, porque la mayor sistematización del proceso de producción contribuye a aumentar la calidad del servicio y la productividad.

Pero en términos de servicio e incluso de comunicación, y desde la posición del cliente, todo el aparato tecnológico interno, las redes y los datos, sólo llega a tener éxito cuando logra satisfacer las demandas de "integración" o la completación de los servicios que aquel requiere, así como el acceso fácil

La tecnología debe desaparecer detrás del servicio

a ellos; es decir, cuando consiguen reducir las distancias y el tiempo de entrega, o de espera, y ofrecen mayores prestaciones que colmen sus expectativas como cliente.

La tecnología debe permanecer invisible, detrás de la relación, en la opacidad de la caja negra cibernética que es la empresa de servicios y que el cliente quiere ignorar. Es lo que sucede con las máquinas suministradoras de productos, los robots expendedores, las impresoras láser, o los cajeros automáticos, donde al público no le interesa para nada su construcción ni su funcionamiento interno, sino solamente su *función*, esto es, que el servicio (en este caso autoservicio) funcione, que sea rápido y fácil de manipular, que no se interrumpa ni tenga fallos. Es la *inmediatez del servicio*, su pronta prestación o la "entrega", aquello que interesa al público en primer lugar, y por supuesto, la calidad de este servicio. Tan importante es la rapidez, que muchas veces se antepone a la calidad, siendo la capacidad de entrega uno de los factores de la calidad del servicio. Por ejemplo, los métodos "justo a tiempo" significan que incluso los mejores componentes industriales sólo son tan buenos como lo sea su disponibilidad y regularidad cuando se necesitan. El trato, el servicio, la accesibilidad, la calidad, y sobre todo, la claridad y sencillez es lo que el público exige.

La calidad y el valor añadido al servicio vienen a ser sinónimos. El "valor añadido" es un plus, es aquello que se le da de *más* al cliente, y que no constituye parte objetiva ni en general, *esperada* del servicio que compra, pero que se integra a él valorándolo por encima de sus competidores y añadiéndole, por tanto, diferenciación. Ya sabemos que los "cuidados hospitalarios" son tan importantes como las "curas hospitalarias", e incluso la "atención" y la "información" que reciben los familiares del paciente son tan importantes como el servicio, ya que llegan a formar parte de él. Esto supone que los individuos quieren que se los trate como tales, y no como objetivos ni como sujetos de la burocracia administrativa.

En todo esto, la tecnología tiene un rol especial, ya que puede configurar y expandir la demanda del mercado, diseñar servicios a su medida, controlar su producción y ahorrar tiempo

Las exigencias del cliente: trato, servicio, accesibilidad, calidad y claridad

y dinero. Y para los clientes, la tecnología puede -entre bastidores- ofrecerles incluso más de lo que esperan o lo que hasta ahora era impensable.

Consolidar las relaciones

En este sentido, los aparatos técnicos que el público utiliza (autoservicio) sólo tienen sentido para él en la exacta medida que le pueden ofrecer un servicio "a todas horas", "instantáneo" y "sin problemas". Entonces, es a cambio de estos valores que implican servicio, que el cliente admite ser atendido por una máquina y no por otra persona.

Lo que importa es el proceso de creación de relaciones entre el cliente y la organización. R. McKenna dice que es preciso "crear un sistema que conceda más importancia a la consolidación de relaciones que a la promoción de productos; estas relaciones son más importantes que los precios bajos, las promociones o la tecnología más avanzada. Porque los cambios en el mercado pueden modificar los precios y la tecnología, pero las relaciones estrechas pueden durar toda una vida... ¡o más!".

El servicio como diferencia competitiva

Desde un punto de vista muy comercial hay que comprender que el *servicio*, en el sentido pleno del término -calidad de la actitud hacia el cliente-, es lo que confiere diferenciación o una ventaja competitiva importante, más aún que los valores objetivos del propio servicio que se compra. He aquí el servicio en su ambivalencia esencial: en tanto que *acción* en el hecho mismo de ser producido, y en tanto que *bien* (intangibles) recibidos como consecuencia del mismo.

El acto de servir es más importante que el servicio mismo

Por consiguiente, y en un sentido muy real, el servicio es cosa de todos. El significado de esta afirmación es muy profundo, porque todo servicio es percibido por el cliente no como *qué es lo que hace el empleado* en términos de operaciones y de tiempo

para realizar una tarea o entregar algo, sino en términos cualitativos: *cómo lo hace* (cómo lo hace ante mí, para mí y conmigo).

Ya sabemos que en la gran mayoría de los casos y para la mayor parte de los compradores, una oferta de servicio es muy parecida a otra (hasta que la han probado). Las expectativas del cliente ante ofertas semejantes se basarán en las pistas que le hayan sido proporcionadas, pero como que los servicios en sí mismos y en toda su riqueza experiencial y vivencial -es decir, la plaza del avión, la reserva del hotel, la póliza de seguros- son difíciles de diferenciar, entonces, poner el énfasis en ellos mismos sólo puede conducir a la competencia de precios, porque la capacidad cualitativa necesaria de *ser diferentes* se ha perdido. Lo que se baja en precio para ser competitivos, se sacrifica en calidad del servicio y es esto lo que resulta peligroso para la empresa que aspira a la continuidad.

Cuando no se manifiesta una diferencia clara en la *comunicación* del servicio y en su prestación, entonces el público apoya sus expectativas y decisiones en otros elementos no implícitos necesariamente en el servicio. A menudo, elementos institucionales, en particular de la imagen que conserve de la empresa, la credibilidad y confianza que ésta haya sabido ganarse. Sin embargo, todo esto es un apoyo, ciertamente valioso, pero por sí sólo no garantiza *a priori* la calidad del trato personal, de la atención ni la satisfacción que el servicio en concreto pueda producir a cada cliente en particular.

El servicio es una cuestión estratégica

Es por esto que cualquier empresa de servicios no vende plazas de avión, ni pólizas de seguros, ni habitaciones hoteleras, ni productos, sino millones y millones de contactos, cada año, e incluso cada día. Estos contactos son realmente los "momentos de la verdad" en los que los servicios (sean planes de jubilación, créditos o seguros) se compran o se rechazan.

El servicio es, pues -aquí lo vemos otra vez-, una cuestión *estratégica*.

El papel del cliente en su interacción con el empleado, tiene aquí un peso determinante, como hemos visto en la co-producción

El cliente es el centro del servicio

ción. De hecho, la intangibilidad, la transitoriedad, la variabilidad, y a menudo la complejidad técnica o burocrática del servicio, hacen que casi le sea imposible al cliente tomar decisiones claras. En estas situaciones de duda, indecisión o dilema, en lugar de valorar los méritos intrínsecos y objetivos de la oferta (donde a menudo intervienen cuestiones técnicas complicadas para el cliente, como las condiciones de una póliza de seguro o los mecanismos de un crédito hipotecario), los clientes, conscientemente o no, no tienen otra referencia que la de *personalizar la situación*: ellos mismos y sus expectativas y necesidades son el centro para sus tomas de decisiones.

Es una posición vital, pragmática y muy concreta: “¿Qué pueden hacer por mí? -se pregunta- ¿Hasta qué punto me comprenden a mí y mis problemas? ¿Qué sabe este banco de mi negocio? ¿Cuánto me va a costar a fin de cuentas tal servicio? No quiero que me consideren un número, sino una persona. Quiero atención personal y amabilidad por parte de los empleados. Que la oficina esté próxima a mi casa o a mi trabajo. Que el director sea accesible. Que el trato sea ventajoso para mí”... He aquí la clase de respuestas que se repiten constantemente en las investigaciones sobre el servicio bancario.

Este proceso egocéntrico, muy subjetivado pero también muy racional, de toma de decisión por parte del cliente, donde él mismo se sitúa como centro y referencia, es crítico en la prestación de un servicio. Hay que repetir que los servicios son las personas. Y al decir esto incluimos tanto al empleado como al cliente. Los servicios son intercomunicación e interacción en el sentido más exacto y pleno del término.

Las expectativas del cliente, base de la dirección estratégica

En las auténticas empresas de servicios, las expectativas del cliente son la base de la dirección estratégica. Estos criterios transforman las propias raíces de la manera de enfocar y dirigir la empresa. El buen servicio requiere un alto grado de eficacia operativa en muchas áreas de actividad. Pero, *a menos que tenga un contexto estratégico*, esta eficiencia nunca resultará eficaz en el único punto que realmente importa: el *cliente*. “Es aquí -precisa mi amigo K. Irons- donde se generan la satisfacción y los beneficios, y para conseguir estos fines hace falta un

diálogo o una relación”.⁽¹⁾ Cuando el servicio no es entendido como una relación o un proceso, ésta es la razón clave de los malos resultados de programas pensados para mejorar el servicio al cliente o promover la calidad.

Esta necesidad de *concentración en la experiencia del cliente* va acompañada paralelamente por la creciente demanda de soluciones integrales: soluciones totales a problemas de un usuario concreto y definido. Esto es lo que hace de un servicio un “diferenciador”, es decir, una diferencia comparativa -y por tanto, competitiva- en un mundo donde “vender es vender siempre una diferencia”.

Continuidad y accesibilidad

La “Association Internationale de Micropsychologie et de Psychologie Sociale des Communications”, de Estrasburgo, ha llevado muy lejos la función y prestaciones del servicio, llegando a proponer algo mucho más completo y comprometido que el simple servicio post-venta (tan habitualmente deficiente): es lo que llamamos *Garantía Total*. La garantía total se basa en el hecho objetivo de que, cuando una persona compra una máquina de escribir, por ejemplo, no compra un objeto, sino un *servicio*. Y un servicio que se quiere *siempre disponible*. Entonces, lo que propugna la Garantía Total es que el fabricante no sólo debe garantizar las reparaciones o los materiales, sino el *servicio* que la máquina presta. Y si ésta se avería, cuando el fabricante se la lleva para repararla no puede dejar a su cliente sin servicio, sino que debe entregarle otra máquina mientras se repara la suya. Y así, el servicio será ininterrumpido hasta que la máquina de escribir esté obsoleta o el cliente prefiera un nuevo modelo.

¿Hacia la “garantía total”?

⁽¹⁾ Ken Irons, *Managing Service Companies*, E.I.U. y A-W Publishing Co. Cambridge, 1993.

Presiones externas a favor del servicio

Razones que obligan a mejorar el servicio al cliente	Puntuaciones medias		
	Europa	EEUU	Japón
El servicio es un diferenciador importante	4,3	4,4	4,6
La competencia es más dura	4,1	4,3	4,6
Los clientes son más exigentes	3,9	4,0	4,5
Desarrollo de tecnologías de información avanzadas	3,2	3,3	4,2
Reducción del ciclo de vida de productos y servicios	2,7	2,7	3,7

¿Qué importancia han tenido las citadas presiones externas en obligar a las empresas a dedicar más atención al servicio al cliente?
Las respuestas se basan en una escala de 5 a 0 (5 = mucha importancia, 0 = importancia mínima).

Fuente: Service, *The New Competitive Edge* (Digital Equipment Company y Management Centre of Europe)

El acceso fácil al servicio es tan importante como el servicio

De hecho, si el coche se avería el servicio se interrumpe, y esta interrupción que acarrea tantas frustraciones y tensiones, puede ser larga hasta que haya sido restituida por la reparación. En la práctica concreta, la garantía oficial o legal no corresponde al problema real del usuario. El problema real es que éste se queda en la carretera, con el coche pero sin el servicio. Entonces, en cada situación de avería el usuario se convierte en esclavo del objeto que debería servirle a él.

He aquí el razonamiento de la Garantía Total como nuevo modo de practicar el servicio. Porque el servicio que reclamamos de un objeto o un producto deviene más importante que la simple posesión de éste. Es tal la importancia que adquieren los servicios en el momento actual -y será mayor en el futuro-, que en determinados servicios públicos y privados incluso, ya está tomando una fuerza primera, antes incluso que la que tenga el servicio como tal: la *facilidad de acceso* a él.

Un reciente anuncio de una compañía mexicana de venta por correo, esgrime el argumento de la "triple garantía": responsabilidad con el fabricante (de los productos vendidos), rapidez del envío en un plazo mínimo fijado, y garantía de satisfacción o devolución del importe.

En otra parte expuse el ejemplo de la señalética en un espacio aeroportuario, un complejo hospitalario o un edificio público. En aquella ocasión ponía el acento en el hecho de que la información por señales e indicaciones para el uso fácil de un espacio público constituye sin duda alguna el "primer servicio" que la organización presta a los individuos. He aquí cómo la información es ella misma un servicio cuando facilita el *acceso* al servicio central; información que es incluso previa a ese servicio central que se suministra, y al que facilita un acceso rápido y sin ambigüedad.⁽²⁾

Un caso flagrante de la importancia que adquiere la accesibilidad a los servicios -en este caso, públicos- lo muestra la

⁽²⁾ J. Costa, *Señalética*, Ediciones Ccaac, Barcelona 1989.

investigación que llevó a cabo el Consejo de Europa bajo la dirección de Abraham Moles, sobre los "Indicadores de la Calidad de Vida". Las personas consultadas señalaron como uno de los primeros indicadores percibidos, ya no la existencia real de los servicios (lo cual es un hecho, en especial en los servicios públicos: transportes, seguridad social, administración pública), sino el fácil acceso a ellos. "Lo importante para mí no es que exista la seguridad social, sino que yo pueda acceder a ella en el momento en que la necesite". Después de acceder al servicio ya vendrá otro indicador: "La *calidad* de éste realmente experimentada por mí". En el ámbito de los servicios, cada individuo es el centro.

El servicio se basa en la confianza

Una relación de servicio (interpersonal y continuada) se basará en una serie de contactos o interacciones. Y es a partir de estas interacciones que los usuarios de servicios se forman sus percepciones más definitivas sobre la idoneidad de una solución, sea ésta valorar, decidir, comprar, repetir la compra o recomendarla a otros.

Confianza, credibilidad y fiabilidad son sinónimos. Y están íntimamente ligados a la idea de *calidad* del servicio. La credibilidad y la fiabilidad generan confianza, y ésta a su vez, en un movimiento en espiral, refuerza a las anteriores y así se establece una especie de circuito que es especialmente sólido.

La credibilidad que inspira la empresa es función de los servicios que presta; incluyendo en el servicio, los efectos de la Cultura interna y el valor de la calidad. La credibilidad se construye a través de tres grandes vectores:

- la publicidad tradicional relativa al servicio;
- la opinión pública (formada sobre todo por los otros clientes);

*Publicidad,
opinión
pública y
experiencia
personal*

*Implicación
psicológica y
credibilidad*

- mi experiencia individual en el contacto con la realidad (tanto por la calidad del trato personal como la del servicio recibido).

La credibilidad es una cuestión de grados. Éstos se miden por la profundidad de la *implicación psicológica* que se consiga alcanzar, tanto por medio de la comunicación como por el mismo servicio (máxima empatía con el cliente).

Los tres vectores de la credibilidad/confianza se caracterizan justamente por los niveles de implicación psicológica que cada uno de éstos sea capaz de suscitar. Entre ellos se dan ciertamente relaciones, pero lo que determina la credibilidad/confianza del público no es una suma de percepciones acumuladas entre estos vectores, sino las coincidencias o, a la inversa, las contradicciones, que cada individuo experimenta por sí mismo en las relaciones entre tales vectores. En otras palabras, la credibilidad/confianza es efecto de la coherencia que exista entre éstos.

El primer nivel es el de la estimulación publicitaria, la cual me sitúa a mí como espectador o como receptor pasivo. El segundo nivel es intermediario entre la empresa y yo: la opinión emitida por mis semejantes. El tercer nivel me sitúa a mí mismo como receptor-actor del servicio y como juez. (Ver gráfico pág. 173).

Los mecanismos de la credibilidad

El primer nivel corresponde a todo aquello que la empresa, unilateralmente, dice que hace, lo que promete y difunde, especialmente a través del método publicitario y el aparato mass mediático. La credibilidad que inspira este sistema está en declive, y su capacidad de implicación psicológica es cada vez más débil y ejerce una influencia superficial en la mente de los individuos. La falta de correspondencia, demasiado frecuente, entre lo que la publicidad promete, muestra o da a entender, y

*Lo que la
empresa dice
que hace*

la realidad experimentada por el público, contribuye a la pérdida de credibilidad de este primer nivel de contacto.

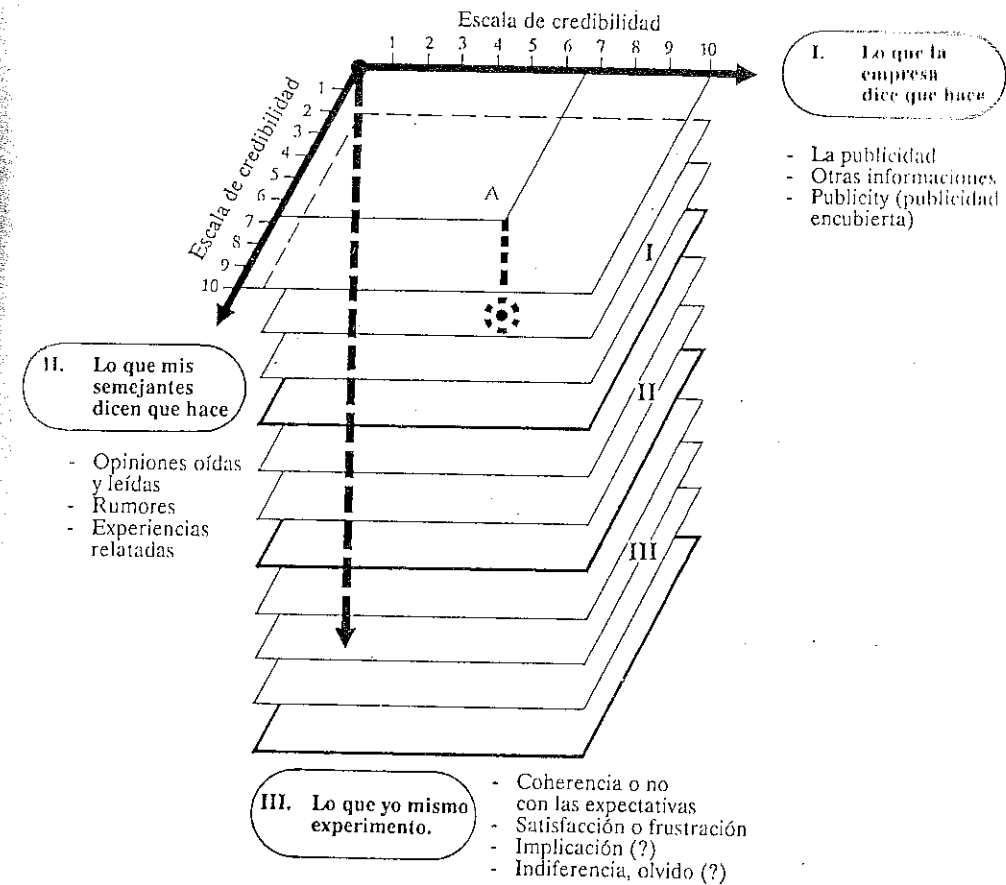
Sin embargo, el proceso no se detiene aquí generalmente. Hay una correspondencia que va de fuera a dentro del individuo (verticalmente en el esquema), entre los grados de credibilidad alcanzados en cada nivel y la profundidad de implicación psicológica, es decir, de *convicción*. De modo que existe una progresión de la credibilidad (o de profundidad de la implicación psicológica) en la sucesión acumulativa de los tres niveles citados.

Lo que las personas dicen que la empresa hace

En el segundo nivel de credibilidad ésta ejerce mayor poder de convicción que en el nivel anterior. En especial porque quienes son transmisores de lo que la empresa realmente hace, de acuerdo o en desacuerdo con lo que dice que hace, son personas *ajenas* a la empresa y *semejantes* a mí: son los líderes de opinión, familiares, amigos, etc. A la vez que éstos son receptores de las comunicaciones de la empresa, son o pueden ser actores, o forman parte de un tejido en el que otros actores (clientes) y otros observadores (prensa en general) se encuentran en relación directa o indirecta. La "voz que corre" lo hace por este tejido, y en la misma medida que es una red de información invisible, informal, pero real-, en principio presumiblemente no interesada o no sesgada en favor de los intereses de la empresa, este segundo nivel de implicación psicológica posee mayores grados de credibilidad que el anterior y, por tanto, mayor capacidad de convicción y de generar confianza.

Este segundo nivel se alimenta de la opinión del público y ella misma genera opinión pública. Se nutre sobre todo del público que ha tenido relación directa con el servicio (y no sólo relación indirecta con los medios y la publicidad) y presenta una condición que es característica precisamente de los servicios. Me refiero al hecho de los "líderes de comportamiento", que ha sido poco observado en favor de la idea de "líderes de opinión" (que pueden serlo mi compañero de trabajo o mi vecino en alguna medida). "Líderes de comportamiento" pueden serlo todos, incluso mis prójimos anónimos y desconocidos.

El proceso de credibilidad-confianza



Los tres niveles de la credibilidad (indicados con cifras romanas) poseen grados que van de menos a más. Considerados estos niveles como elementos dinámicos generadores de confianza, cada uno de ellos tiene sus propias capacidades de convicción.

El nivel I: "lo que la empresa dice que hace", se puede ejemplificar por medio de la publicidad tradicional; su capacidad de credibilidad es débil y tiende al rendimiento decreciente.

El nivel II: "lo que mis semejantes dicen que hace", es parte de la opinión representada por alguien con quien puedo identificarme mejor que con lo que se promete en el nivel I. Por tanto, la capacidad de implicación que poseen estas opiniones ajenas a la empresa y más próximas a la opinión general, y a mí como cliente eventual, es notablemente mayor.

El nivel III: "lo que yo mismo experimento", es decisivo porque constituye de hecho mi experiencia y vivencias personales en el contacto con la realidad del servicio, con la persona que lo presta y con la empresa que ésta representa.

Por consiguiente, para la empresa la cuestión radica en aproximar las distancias entre los tres niveles y hacerlos perfectamente coherentes.

Todos hemos observado este hecho, que es un auténtico promotor de servicios: la presencia de un público numeroso, de gente, en muchas organizaciones de servicios, como restaurantes, parques de atracciones, establecimientos de distribución, etc., donde *la presencia de gente atrae gente*. Es esta una forma de influencia propia de los servicios, y de este segundo vector de la credibilidad. Por la cual pasa necesariamente la confianza. La credibilidad es la puerta de la confianza.

Lo que yo percibo y experimento es la realidad

El último nivel es decisivo y el más profundo de esta tríada. En él, el cliente hace abstracción relativa de lo que le ha sido comunicado en el primer nivel por la publicidad (implicación psicológica débil). Asimismo pone entre paréntesis las influencias que el segundo nivel hayan dejado en su memoria: opiniones ajenas relativas a la empresa (implicación psicológica media). Lo que realmente cuenta en este último nivel es su experiencia personal ante el servicio en cuestión en el mismísimo "momento de la verdad" (implicación psicológica fuerte). *La calidad es lo que yo, cliente-usuario, experimento.*

La suma de pequeñas convicciones genera la confianza

Es precisamente este mecanismo, y la repetición de las experiencias, lo que reforzará, o neutralizará -o tal vez alterará- el grado de confianza que la empresa se haya sabido ganar. La repetición positiva de los contactos en los niveles más críticos es importante, porque reafirma positivamente el grado de convicción de los clientes. No olvidemos que la estructura de la convicción es aditiva. La convicción es la suma de miniconvicciones, de pequeñas convicciones que en conjunto se convierten en confianza.

Esta es finalmente una sedimentación de percepciones, experiencias y vivencias, pero su itinerario pasa por los tres niveles de la implicación psicológica que hemos examinado. Recordémoslo. En primer lugar, por el conocimiento o la noticia de la existencia del servicio (donde juega, no lo olvidemos, el peso de la imagen de la empresa). Este conocimiento primario se proyecta en el espejo de la experiencia vicaria (vivida por otros), donde empieza a nacer o a consolidarse la predisposición en el futuro cliente (o al contrario, la desconfianza). Esta

se confirma, como hemos visto, en el último nivel decisivo de la propia experiencia personal con el contacto con la realidad.

Observemos a propósito de este proceso, cómo los dos primeros niveles son objeto de *comunicación* o de *percepción*. El último nivel, por contra, es objeto de *experiencia personal*.

Siguiendo estos pasos podemos reconocer el proceso en su totalidad. Éste se afirma a partir de una predisposición de credibilidad, de una vivencia o un potencial de indicadores de convicción -que deben reforzarse en todo el proceso para que éste sea positivo-, y acumula así, a través de las propias experiencias, la victoria de la *confianza*, que será el soporte de nuevas repeticiones. Y seguramente, la fidelidad del cliente.

■ **Cómo funciona un servicio. Una teoría informacional de la acción**

Los actos significan porque conllevan información

Si existe una *teoría informacional de la comunicación* en función de la “cantidad” de datos o de información vehiculada por los canales, soportes y mensajes (suannon), ¿por qué no plantear una *teoría informacional de la acción* ligada al servicio? Pues tanta información puede concentrarse en los *mensajes* que la empresa emite como en los *actos* que los empleados realizan ante los clientes y con ellos. A fin de cuentas, mensajes y actos son soporte y manifestación de comunicación.

Partiré del principio de que *toda acción es una sucesión de actos más pequeños*, y que *estos actos* -y por tanto, su conjunto constituyendo acciones- *significan, conllevan información* en la misma medida que el observador puede extraerla e interpretarla.

Significar quiere decir que *una cosa es signo de sí misma y de otra diferente*. Por eso el significado de las acciones ligadas al servicio, debe ser extraído, leído o deducido en tanto que significan *otra cosa diferente*. En este caso se supone que los actos y la acción de un empleado no son actos “de comunicación”, sino actos de gestión fundamentalmente. Pero tales actos, quiérase o no, *significan*: revelan algo sobre la personalidad, la actitud o la calidad de empresa.

Otro género de signos que están implícitos en los actos y los hace significativos para el cliente, es la *actitud personal*: la que gobierna tales actos del empleado. Actitud que puede ser atenta, amable, servicial, o lo contrario. La actitud con que se relaciona el empleado y los actos que realiza -y que son reflejo psicológico de esta actitud- poseen, más allá de la gestión del servicio, valor significante: en cierto modo son *mensajes*.

Lo que el cliente aprecia -y juzga- es la *actitud* que rige la realización del servicio, a través de unos actos de carácter profesional puramente operativos, que en sí mismos no tienen sig-

In mundo de ignificaciones

nificado alguno, por el simple hecho de que son actos funcionales y no de comunicación. Es más importante el *cómo* se hace que el *qué* se hace.

Dicho esto, veamos cómo se produce en la práctica un servicio, y cómo de ello emergen los significados para el cliente.

Situémonos en el lugar y el momento de la verdad. Estamos en el interior de un espacio, un punto de venta, de atención, de contratación o de prestación de un servicio (sucursal bancaria, oficina de reclamaciones, agencia de viajes, etc.).

Este espacio físico, más que *representar* a la empresa, “es” la empresa. Es el escenario del encuentro entre el cliente y el empleado o el profesional *a propósito del servicio*, es decir, de las necesidades y expectativas del cliente.

El entorno donde se realiza el servicio, es un espacio semántico

En este escenario -que es el punto de venta- hay, pues, personas, y hay también unos objetos que “llenar” el ambiente y lo hacen utilizable como escenario de acciones y de relaciones. Son objetos grandes y pequeños, técnicos y utilitarios, de uso discrecional o profesional, decorativos, etc.: son los objetos corrientes que “amueblan” el lugar de la venta y facilitan las relaciones y el servicio. Estos objetos que definen el entorno “significan cosas” como confort, modernidad, funcionalidad, lujo, orden, o lo contrario. Pero hay también otra clase de objetos que están hechos precisamente para “comunicar cosas”: las señalizaciones, las noticias, los carteles publicitarios, folletos y otras informaciones que, de un modo u otro tienen que ver con el entorno y los servicios que allí se prestan.

Por consiguiente, se trata de comprender que un punto de venta, o de atención, es un espacio semántico de algún modo caracterizado, y por eso mismo portador de “significaciones”. El conjunto de éstas configura la imagen de ese espacio, es decir, una imagen -ambiental- de la empresa, que forma parte de su imagen global.

Este lugar privilegiado es un pequeño universo de acciones, de relaciones, de gestiones, de comunicación y de información.

El punto de venta: un lugar multifuncional

Relaciones humanas/profesionales entre el cliente y el empleado. Relaciones espaciales por las que se desenvuelven los individuos. Relaciones utilitarias, psicológicas o estéticas con los objetos. Relaciones informativas y comerciales por medio de los mensajes que son expuestos o difundidos en este escenario. Se trata, pues, de un *universo múltiple de percepciones, realizaciones, contactos, vivencias y experiencias*. Todo un universo.

De hecho, y aunque sea más o menos indirectamente, toda esta variedad de relaciones con el empleado, con el medio ambiente y con los objetos que lo pueblan, giran alrededor del servicio -es decir, alrededor de los intereses del cliente y del interés de la empresa hacia él-.

Pues bien, absolutamente *todos* los elementos físicos, ambientales y humanos que constituyen este escenario privilegiado, y *todos* los actos y comunicaciones que tienen lugar aquí, *incluso aquellos que son realizados involuntaria o inconscientemente por la empresa*, participan de una "condición semántica": todos ellos *significan cosas* para el cliente. Este ambivalencia (significarse a sí mismos y significar otras cosas ausentes) es un fenómeno inevitable e irreductible, con el que la empresa tiene que contar.

La arquitectura corporativa como parte esencial de la imagen

Las organizaciones toman conciencia cada día más de estos hechos. Y es por esto que la *arquitectura corporativa* se ocupa de crear y desarrollar un estilo ambiental que "signifique" los valores y la imagen o la personalidad global de la empresa. Por eso se hacen cada vez mayores esfuerzos en favor de la *cultura corporativa* y de la *comunicación interna*, con el fin de generar, además de la eficacia en cada cometido profesional, una actitud, un estilo de conducta distintivo que define el estilo global de la organización. Por eso la *señalética* -que es parte de la imagen ambiental, del servicio y de la arquitectura corporativa- ofrece información funcional para el uso fácil del espacio y el acceso inmediato al servicio que se desea. Por eso mismo, también el *merchandising* propone informaciones estimulantes que conducen al momento de la verdad: la promoción y la venta de los servicios. Es por eso que se busca que todos y cada uno de estos integrantes, además de realizar su función propia y primordial,

contribuya a crear un *ambiente de significaciones* que sea distintivo de la organización: una "imagen corporativa".

Si todo ha sido dispuesto no solamente para "servir", sino también para "significar"; si cada pequeño elemento significa y todo ello significa en conjunto; entonces habremos comprendido que no sólo "comunica" lo que ha sido expresamente planeado y realizado para eso, sino también todo cuanto la empresa realiza, y todo cuanto está presente en este escenario privilegiado.

Se puede hacer una prueba muy sencilla. Encárguese a tres arquitectos diferentes un proyecto de interiorismo para un punto de venta o una red de puntos de venta. Usted recibirá tres propuestas diferentes y seguramente todas ellas responderán correctamente al pliego de necesidades que les ha sido entregado y donde se concretan cuestiones de este tipo: número de puestos de trabajo, exigencias de privacidad (despachos abiertos, semiabiertos o cerrados), previsión de crecimiento o de decrecimiento del número de empleados en el medio y largo plazo, superficies comunes, superficies singulares, espacio en función de las distintas categorías profesionales, flujos de público, flujos de documentos e información, requisitos sobre aire acondicionado, telefonía, informática, seguridad, etc., etc.

Usted recibirá tres propuestas, todas ellas aceptables por cuanto cumplen los requisitos descritos. Pero recibirá también *tres imágenes diferentes...* a no ser que usted disponga de un modelo bien elaborado de imagen, en el sentido más "corporativo" del término, con todos los inputs institucionales, de marketing y operacionales, todas las descripciones y detalles necesarios para inyectar a ese espacio la personalidad diferencial o la identidad de la empresa.⁽³⁾

Elaborar, pues, este *modelo* de la imagen corporativa (del que hablaremos en la última parte), y desarrollarlo en todos sus pormenores, es tan fundamental como la zonificación y la distri-

La imagen a través de la arquitectura corporativa

⁽³⁾ Ver: J. Costa, *Imagen Global*, op.cit.

bución de lo puramente funcional: áreas de trabajo, de atención, de espera, etc. La base real de la arquitectura corporativa es, tanto o más que atender las necesidades funcionales, definir y poner de relieve las constantes estructurales y formales que hacen de esta arquitectura, además de un entorno adecuado a sus funciones, un componente singular de la imagen de la empresa.

Comunicación intencional en el punto de venta

El análisis minucioso de lo que hay y ocurre en este escenario nos llevará más lejos. Permitirá profundizar en la substancia, que es generadora de imagen corporativa, más allá de los mensajes y los signos, pero que se realiza tanto por medio de una "comunicación intencional" como por aquellos "significados incontrolados" de los que hemos hablado, y cuyos efectos constituyen un sublenguaje revelador para el cliente.

Veamos en primer lugar qué es aquello que en el marco empresarial define un *mensaje*, su especificidad. Un mensaje es una *información* que es *comunicada intencionadamente* a través de un canal o un soporte técnico, o humano (de un empleado a un cliente). Esta especificidad implica:

- a) - *comunicación* o transferencia de información
- b) - *interpersonal*, de un ser a otro
- c) - *voluntad* de comunicar o de informar
- d) - *finalidad* u objetivo que orienta esta comunicación
- e) - *repertorio* común a ambos comunicantes (valores, culturas, etc.)
- f) - *códigos* compartidos (¿lenguaje técnico?)
- g) - *respuesta* del cliente en reacción al mensaje del empleado, y viceversa.

Este modelo no varía esencialmente si se trata de una comunicación interpersonal o una relación *in situ* y cara a cara, o de una relación a distancia, por ejemplo, por teléfono o por escrito. En términos reales, la secuencia que hemos descrito: a) a g), representa, si la seguimos punto por punto, que un empleado quiere vender un servicio a un cliente; se dispone a explicar y argumentar; para ello adecúa su lenguaje al de su interlocutor y argumenta de acuerdo con la motivaciones que pueden conven-

cerle; e intenta provocar una respuesta que, obviamente, procura que sea positiva en función de sus objetivos de venta. Por supuesto que esta respuesta puede ser positiva, o negativa, o incluso diferida (neutra, latente, etc.). Y lo mismo puede ser expresada por el cliente por medio de otros mensajes verbales (contraargumentar, objetar, discutir, rechazar o aceptar), pero también por medio de actos (lenguaje no-verbal, gestos, etc.), como firmar un contrato o marcharse sin comprar.

Comunicación subyacente o incontrolada

Partimos del hecho de que el servicio es *acción* y *relación* al mismo tiempo, y que ambas son indisociables (pero se pueden analizar por separado). Como *acción* profesional del empleado, el servicio tiene un contenido funcional, operacional. Como *relación* interindividual con el cliente, tiene un contenido psicológico, comunicacional. Por consiguiente, no es posible disociar el análisis de los actos funcionales y de los actos comunicacionales porque ambos se dan juntos en la acción de "servir". La percepción de ambas clases de los significados aporta una única y sintetizada información en la mente del cliente: una *interpretación*, que puede ser, como he dicho, coherente o contradictoria, satisfactoria o dudosa. Esta interpretación es un átomo de la imagen empresarial.

Los actos son significantes de otras cosas

Un acto es un fenómeno observable, exterior a quien lo observa, que define un rasgo de la actitud y el comportamiento de quien lo realiza -comportamiento más o menos normalizado o rutinario; actitud más o menos creativa o espontánea; disposición más o menos atenta, etc.-, pero nunca exento de significación para el observador.

Como que el cliente es un ser total y no sólo un comprador, consumidor o utilizador, vamos a considerarlo ahora desde su faceta de observador: un observador implicado, y por tanto, en mayor o menor grado, crítico. (Recordemos los niveles de la credibilidad, y en especial, el último y decisivo -ver gráfico pág. 173-). Percibir lo que el empleado hace; el escenario, el ambiente, los objetos, no es sólo una actividad contemplativa o pasiva; puede ser también una actividad *deductiva, interpretativa, crítica*. El cliente actual tiene este perfil, y en consecuencia, de sus observaciones registrará "indicios", de los que extraerá *signifi-*

La significación es un fenómeno subjetivo y general

cados y conclusiones -a menudo, al margen de las palabras y las promesas-

Lo que queremos decir con esto es lo que ya hemos señalado en la primera parte de un modo más conceptual: que *no todo comunica, pero sí todo significa*. Estos términos no son sinónimos, pero aparentemente son un tanto imprecisos ya que en unos casos uno se contiene en el otro (una comunicación informativa), mientras en otros casos uno suprime al otro (un significado que existe sin voluntad de ser comunicado: un efecto no deseado). La comunicación *comunica significados*, pero no sólo ella. No todos los significados percibidos por el cliente le son intencionalmente comunicados.

Para hacer comprender mejor lo que diferencia el hecho comunicativo (poner en común, que es iniciativa del emisor), del hecho simplemente deductivo (interpretación de los hechos y los signos, que es iniciativa del receptor), será útil comparar el modelo *a)* a *g)* descrito más arriba, con el que mostramos a continuación. Si allí hemos visto la especificidad del *mensaje comunicado* de un individuo a otro, veamos ahora la especificidad del *significado* de un conjunto de signos inmotivados, significado *deducido* por el observador implicado, que es quien le da sentido. Esta nueva secuencia debe ser comparada con la anterior, y supone:

La deducción de significados a través de los actos inmotivados

- a)- *observación* por parte del receptor;
- b)- *relación perceptual y vivencial o experimental* de éste con lo observado (la conducta del empleado);
- c)- *ausencia* de voluntad o de consciencia comunicativa por parte del empleado;
- d)- *extracción del significado*, acción "deductiva" del cliente;
- e)- *inexistencia de códigos* o reglas (discurso aleatorio de signos);
- f)- *proyección* de las características de lo que ha sido interpretado por el cliente (significados), en su pantalla personal de valores;
- g)- lo observado (conducta del empleado) *no puede* responder en *feed back* a la valoración subjetiva hecha íntimamente por el observador (el cliente).

Estos son los pasos que caracterizan la formación del significado en la mente de las personas. El verdadero significado del significado de las cosas y de las acciones, es inferido por el observador a partir de los indicios que detecta en el entorno, los objetos, los mensajes y la conducta (no sólo las palabras) de las personas y de las empresas.

El significado de las cosas no son los indicios. Es una interpretación de estos indicios que conduce más allá de ellos y extrae significaciones más complejas y reveladoras. Los indicios son signos, y los signos son lo que finalmente "significan" en esa *elaboración interpretativa* que es obra del receptor observador: el cliente de servicios.

Una microsecuencia extraída de nuestros modelos precedentes *a)* a *g)* servirá como ejemplo -parcial- del modo cómo se genera la imagen en la memoria individual (y, por extensión en la memoria colectiva, porque la imagen pública es una suma de imágenes individuales que coinciden). Retomemos el principio de que "el servicio es acción y relación al mismo tiempo". Esta ambivalencia esencial presenta un fenómeno de significación que nuestro a continuación. Este proviene de 1) y 2), y se resuelve en 3):

El significado de la acción

- 1)- la relación cliente-empleado conlleva *comunicación propiamente dicha*, en el sentido mismo que he descrito en el primer modelo *a)* a *g)*: *voluntad de comunicar*;
- 2)- esta misma relación conlleva una *conducta* del empleado; conducta que se manifiesta a través de sus actos, y donde éstos son observados por el cliente: actos funcionales relativos al servicio; actos culturales relativos al trato y la atención personales; actos involuntarios que revelan actitudes, verdaderos estados de ánimo y emociones inconscientes del empleado, o fallos de la organización (segundo modelo *a)* a *g)*;
- 3)- esta polivalencia, por un lado de la *comunicación* y por otro de los *actos* no siempre controlados ni satisfactorios para el cliente, compone una *aleatoriedad de signifi-*

caciones. En ella hay a menudo contradicciones y el cliente-observador las sintetiza en un sólo elemento significativo: una *imagen* (latente y provisional, pero que puede modificarse o consolidarse con la continuidad de la relación a través del servicio; que es una estructura de percepciones o de prejuicios; y que puede llegar a consolidarse, tanto en sentido positivo como negativo).

Las tres clases de actos superpuestos que dan significado al servicio

Centrándonos en el punto 2), podemos resumir esta triple faceta del servicio, en el curso del cual coinciden tres modos diferentes de acción por parte del empleado:

- Unos actos *profesionales*, funcionales y operativos, actos técnicos normalizados, sujetos a una reglamentación interna donde a menudo asoma la inercia y la rutina.
- Unos actos *culturales*, que son percibidos como una forma distintiva de actitudes, pero de unas actitudes generalizadas en la conducta de los empleados, lo cual hace que esta conducta expresada en actos sea percibida como un "estilo de la casa".
- Unos actos *psicológicos*, generalmente involuntarios, espontáneos e inconscientes, que no revelan una relación funcional con el servicio ni con el cliente; ni tampoco una "cultura" de la casa, sino una forma personal de conducirse del empleado: una *actitud* individual.

Los actos operacionales descritos en primer lugar no tienen otro significado para el cliente que éste: "burocracia", especialmente cuando se prolongan en exceso: llenar papeles, sacar fotocopias, manejar documentos, reclamar firmas, estampar sellos, diferir la acción. Los actos que devienen más significativos para el cliente-observador son los que están implícitos en la comunicación y la relación interpersonal: actos que prueban la cultura y el estilo de la empresa, y la actitud del empleado. Son éstos los que realmente "significan" porque pertenecen más que a *lo que hace* el empleado, a *cómo lo hace*: la cultura corpo-

rativa y la actitud personal. He aquí el aspecto cualitativo y el valor añadido al servicio.

Una ecuación simbólica de la imagen

Podríamos concluir aquí que la imagen se construye por la sucesión -y en ella la coherencia o incoherencia- de esta clase de percepciones y experiencias del cliente, así como la correspondencia o no con sus intereses y expectativas. Lo cual se puede expresar por esta ecuación simbólica:

$$\begin{array}{l} \text{cultura} + \text{mensajes} + \text{actos funcionales} \\ \text{interna} + \text{comunicados} + \text{actos culturales} \end{array}$$

$$\text{actos y significados involuntarios o inconscientes} = \text{imagen}$$

Si existe una ciencia de los comportamientos, también existe una ciencia del "sentido" de estos comportamientos; no sólo de su sentido funcional o racional, sino también de su sentido psicológico. Porque todo acto es dependiente no sólo de su razón, sino también de su significación según el cliente.

Toda acción del hombre implica actos de comunicación y actos espontáneos reveladores de su estado emocional; ambos se yuxtaponen en la realización del servicio. El lenguaje administrativo es un lenguaje tecnocrático; el lenguaje comunicacional es un lenguaje de acción. Y si los servicios son relaciones, los servicios de éxito son relaciones con éxito.

Pero las relaciones -hay que insistir en esto- no son contactos puntuales, sino *sucesiones de contactos* (interpersonales, personalizados, intermediarios, mediáticos, etc.). Para que el éxito sea continuado es preciso que la empresa sea coherente y consistente en la *calidad* de las relaciones -que se convierten en calidad de servicio y de la imagen-. Este razonamiento de base nos llevará a desarrollar en la última parte, una metodología de la Comunicación Corporativa.

■ 12 axiomas sobre el servicio

1. Servir es lo contrario de dominar. Conlleva, por tanto, una actitud orientada al cliente, al mercado, a la opinión pública.

En esta actitud convergen cuatro principios:

- el de la comunicación, que preconiza que "lo más importante es el Receptor",
- el principio del marketing, por el cual: "lo primero es el cliente",
- el principio de las relaciones públicas: "lo esencial son las personas",
- el principio de una ética empresarial vertida al cliente y a la sociedad.

2. Ante los servicios complicados, o mal explicados, el cliente carece de referencias. Y si la empresa no tiene en cuenta la exigencia de que el cliente *debe comprender* el servicio que se le ofrece, entonces es él mismo quien a falta de estos conocimientos se sitúa como centro. Y sólo puede entender el servicio desde esta posición personal; en función de sus expectativas y necesidades, y no en función del diseño del servicio, de la organización, la tecnología o la burocracia.

Esta reacción "egocéntrica" ante las confusiones y las imprecisiones alrededor del servicio, revela un sentido "existencial" nada arbitrario ni irracional: es el "yo, aquí y ahora" como posición resolutoria a un conflicto que el cliente no puede entender sino en función de sí mismo.

El cliente es la base de la comunicación y de la acción empresarial, y sus expectativas han de ser la base de la dirección estratégica.

3. El servicio es inmaterial, intangible, es un flujo y una relación entre el público y la organización. El servicio

implica acciones y secuencias de acciones, y éstas son inseparables de la comunicación. El servicio es en general producido por el empleado, a la medida del cliente. Otras veces es co-producido por el cliente y el empleado. Otras veces es auto- producido por el propio cliente (autoservicio), lo cual interpone los aparatos tecnológicos entre el cliente y el empleado (o entre el cliente y la empresa).

4. El servicio no es la tecnología. Esta sólo llega a tener éxito cuando logra satisfacer las demandas del cliente: la integración de los servicios que requiere, el acceso fácil a ellos, la reducción de las distancias y del tiempo de espera o de entrega, la exactitud y la calidad del servicio.

Los aparatos técnicos que el cliente manipula (autoservicio, cajeros automáticos, máquinas expendedoras, etc.) sólo tienen sentido para él en la misma medida que le ofrezcan un servicio fácil de obtener, instantáneo, con las prestaciones requeridas, sin fallos y a todas horas.

5. Lo verdaderamente importante es asegurar la continuidad de las relaciones entre el cliente y la empresa. Es más importante consolidar las relaciones que la promoción de los servicios. Estas relaciones son más decisivas que los precios bajos, las promociones o la tecnología más avanzada. Porque los cambios en el mercado pueden modificar los precios y la tecnología, pero las relaciones estrechas pueden durar toda una vida.

6. El servicio es diferenciador. Por consiguiente, constituye un elemento estratégico de primer orden.

La diferencia cualitativa es la que aporta valor añadido. Poner el énfasis en los servicios que son difíciles de diferenciar sólo puede conducir a la competencia de precios, porque la capacidad cualitativa de diferenciación se ha perdido. Lo que se baja en precio para ser competitivo se sacrifica en calidad y no logra diferenciar el servicio.

Esto resulta peligroso para la empresa. En lugar de competir bajando precios es mejor competir añadiendo valor (que no supone coste sino inversión). Esto diferencia el servicio, valorizándolo, y justifica su precio.

7. La calidad del servicio es un valor *subjetivo* en gran medida, lo cual supone una lógica profunda que hay que comprender en el cliente y no en las razones de la empresa.

La calidad del servicio, y dicho de un modo más extensivo, la *cultura del servicio*, es cuestión de la cultura corporativa. Por ella, a la acción productora del servicio por parte del empleado, se yuxtapone la acción cultural, que imprime el *sello distintivo* de la empresa y su *estilo corporativo*.

La calidad del servicio no es sólo cuestión de diseño, porque éste no es más que un proyecto o un conjunto de normas... hasta que el servicio no es realizado. La calidad es cuestión de la relación interpersonal, del trato y la empatía con las expectativas del cliente.

La calidad se puede incrementar con una buena comunicación y una información clara y suficiente. La producción del servicio, la comunicación y la calidad van de este modo íntimamente relacionadas y generan mayor valor añadido y más satisfacción al cliente.

8. Concentrarse en la experiencia del cliente va acompañada por la creciente demanda de soluciones integrales: soluciones totales a problemas de cada cliente.

Las soluciones integrales en servicios empiezan generalmente en una gestión de consultoría (o por lo menos una actitud de consejo), que si bien puede ser costosa para la empresa, implica mucho valor añadido, además de captar la confianza del cliente y poder ofrecerle aquellos servicios más adecuados a sus necesidades. Esto es lo que hace de un servicio un "diferenciador" comparativo, es decir, competitivo.

El servicio forma parte, de este modo, de la imagen de la empresa, y la buena imagen repercute a su vez en la apreciación y valoración del servicio, incluso en el programa de servicios, el cual a su vez repercute en la imagen. Las sinergias son otro *intangibles*, pero no por ello menos real.

9. La percepción del *servicio*, la percepción de la *calidad* y, como corolario, la percepción de la *imagen* corporativa, no son sólo función de la comunicación. Son función de las decisiones, los actos y acciones que definen la actitud de la empresa y su conducta global.

La conducta global de la organización es percibida y evaluada por los clientes y la opinión pública, no por lo que realmente hace y dice la empresa, sino por lo que el público interpreta y experimenta. Esto es lo que para él en efecto *significa o tiene sentido*. Esto es en definitiva "la realidad".

10. El servicio es relación, es decir, sucesión de contactos. Uno de los grandes soportes de la relación es la confianza, la credibilidad, la fiabilidad que el público otorga a la organización.

La credibilidad es una suma de pequeñas convicciones. Estas pueden producirse, o no, en función de la calidad de los contactos. Y los contactos son de todo tipo: directos e indirectos.

La estructura de la convicción, y por tanto, de la credibilidad y la confianza, es la misma que se puede observar en el proceso de implicación psicológica. Este proceso atraviesa tres niveles que se combinan entre sí en el espacio tiempo. Tales niveles corresponden a: 1), la difusión publicitaria mass mediática o unidireccional de la organización: *lo que dice que hace*; 2), las experiencias y opiniones manifestadas por el público en relación al servicio: *lo que los demás dicen que la empresa hace*; 3), la experiencia personal en el contacto con la realidad del servicio: *lo que la empresa realmente hace*, y sobre todo, el *cómo lo hace*, según cada cliente.

El *cómo* llega a ser más importante que el *qué*. Porque el “qué” es lo común al sector, y el “cómo” es lo que distingue y valoriza a la empresa.

11. En todo esto aparece una palabra de actualidad: “ética de la empresa”. Efectivamente, hay una cuestión de ética, de compromiso, que sin embargo se podría desdramatizar en función del carácter pragmático de las organizaciones. Y no es que la ética y la praxis estén reñidas. Es que se comprende mejor si se suprimen las connotaciones morales y se impulsan las virtudes de la eficacia.

Las empresas entienden mejor que “no hay nada tan hábil como una conducta irreprochable”. O la afirmación más contundente y real: “sólo lo ético es práctico”. Que es como decir a los empresarios: “sólo lo ético es rentable”. Una buena razón para propugnar la conducta recta.

12. En la misma medida que el servicio es comunicación y relación, forma parte de la mentalidad y el estilo corporativos. En él confluyen, dotándolo de valor, la Cultura, la Identidad y la Imagen de la organización.

Por eso, la comunicación corporativa es indisoluble del servicio. No es algo que se pueda realizar al margen del servicio.

La mentalidad corporativa es particularmente “holista”, y no sabe pensar sólo en conjuntos y subconjuntos en la organización, la producción, el marketing, la comunicación, etc., etc., sino que piensa en términos globales, totalizadores, integrales e integradores. La organización y sus actuaciones constituyen *un todo entero*.

Por eso se genera -aunque sutilmente- un *espíritu corporativo* que, si bien ha despertado gracias a la comunicación (porque es el flujo que atraviesa todas las actividades y el sistema nervioso central de la empresa), se desarrollará tarde o temprano en la dinámica total de la organización.

IV. Bases metodológicas para la comunicación corporativa

Bases metodológicas para la comunicación corporativa

La comunicación corporativa es una necesidad que se ha hecho sentir mucho antes de que dispongamos de los instrumentos mentales adecuados para realizarla.

Esta realidad incluye, por una parte, el que la comunicación corporativa no es un hecho todavía corriente en las empresas. Por otra parte, y a falta de ideas claras y pertinentes, la comunicación corporativa se entiende como una cuestión de medios y mensajes que hay que coordinar. Finalmente, y también por la ausencia de una base epistemológica precisa, los razonamientos se buscan en los modelos científicos y técnicos lineales, mecánicos y reduccionistas que provienen del pasado.

Siguiendo el hilo de la comunicación corporativa llegaremos a la dimensión holista no sólo de la comunicación, sino incluso de la empresa misma. Y esta es la novedad. El concepto corporatista necesita ser desarrollado como "materia de conocimiento" antes de ser "materia de acción". Esta materia-de-conocimiento-para-la-acción es el objeto del presente capítulo.

■ Rigor metodológico obliga

Todo método requiere, para empezar, depurar el vocabulario, especialmente cuando éste es tan confuso e injustificado, tal como he mostrado en la I Parte. Con más razón aún cuanto este método es inédito.

Esta necesidad de una terminología clara y unívoca es esencial y no puede ser eludida. Empezaremos, pues, por debatir una cuestión que resulta inquietante: el hecho de que en el propio medio profesional y universitario existe -al menos en ciertos casos- una ambigüedad y un confucionismo flagrante que reemplaza la claridad de ideas fundamentales sobre las que se debe construir el edificio tecno-científico de la comunicación corporativa. Habrá que tratar de reparar esta falta esencial de ideas pertinentes. Es lo que vamos a hacer en primer lugar.

En un documento que me ha llegado donde se describe el contenido y la estructura de un curso universitario sobre comunicación corporativa (1994), me llama la atención el uso arbitrario de las expresiones "corporación", "empresa" e "institución" como siendo cosas diferentes pero sin explicar dónde están las diferencias, si las hay. Ligado a esto se habla en dicho documento de "estrategias corporativas" (y no se habla en cambio de estrategias de marketing, quedando éste excluido del esquema del curso, como si el marketing no tuviera que ver con la comunicación o no formara parte de las estrategias corporativas). Aparecen en este documento los conceptos de "identidad corporativa" y "comunicación corporativa" -lo cual es correcto-; y luego, "identidad global" -en conflicto, a mi entender, con la anterior identidad corporativa, que ya es global si es corporativa-; "comunicación institucional" -en conflicto con la anterior comunicación corporativa, ya que ésta incluye a la otra-; y "comunicación global" -en conflicto con las anteriores "comunicaciones"- . Aparte de que tales conceptos no quedan explicitados en dicho documento, el bloque "corporación" y "empresa" están en el primer nivel; "institución" está en el segundo nivel del organigrama junto con el "producto" y la "marca", ¿es que los tres conceptos tienen igual valor?

*Un campo
minado de
palabras-
trampa*

*Los laberintos
verbales*

Me limito exclusivamente a comentar algunos conceptos (no todos los presentes en el documento citado); sin embargo, no aparecen en él la "comunicación comercial" ni la "comunicación interna" que por lo visto no son materias del curso. ¿Cómo se pueden olvidar estas materias en un curso de comunicación corporativa? En realidad, la "comunicación corporativa" (que es un bloque temático situado en el sexto nivel del organigrama citado, junto a "comunicación institucional"), debiera ser el enunciado y el tema general, lo que se da en el conjunto de las materias que forman el curso. La comunicación corporativa debería ser el título genérico del organigrama citado porque es el título del curso, y no una parte de ese organigrama (y mucho menos de su sexto nivel).

Estos días en que escribo se difunde la noticia de un nuevo Master universitario. Se titula: Master en Comunicación Corporativa y Publicitaria. ¿Es que la publicidad no se integra en la comunicación corporativa como un instrumento más?

*El término
"empresa" y
sus
ambigüedades*

De todos modos, y dado que estamos tratando de comunicación corporativa lo que más me interesa destacar es la terminología alrededor de "empresa"; utilizaré para ello el vocabulario (mal) empleado en el organigrama citado. Pero añadiré también, para no centrarme sólo en el caso universitario, un ejemplo extraído del medio profesional: C. Regouby en *La Communication Globale*. Cito textualmente las definiciones del autor: "Corporación. Se trata de la entidad física 'objetiva' que es la empresa". (¿Es que hay otra entidad metafísica y "subjética"? ¿Cómo se llamaría ésta? El autor no lo explica). Y acto seguido: "Institución. Es la empresa en la ciudad" (¿Es que en el campo no hay empresas: por ejemplo, las agropecuarias? Confieso no entender). Más adelante habla de la "empresa-institución". (Parece, en síntesis, que el autor se empeña en este extraño razonamiento: Si se pueden hacer las cosas complicadas, ¿por qué hacerlas sencillas?).

Toda vez que la *comunicación corporativa* es, por definición, *comunicación empresarial*, esta jerga pesada y compleja alrededor de la idea de "empresa" es el primer obstáculo que vamos a eliminar a continuación.

El paradigma antropológico y su analogía con la empresa

Con el fin de depurar toda esta palabrería confusa e inútil, tendré que recurrir a la analogía antropológica. Tomemos el punto de partida: *homo*.

Sabemos con certeza que *homo* es al mismo tiempo *sapiens* y *demens*; *loquens*, *faber*, *ludens*; *economicus* y *consumens*, etc., etc. Y sabemos que éstas no son sino facetas diferentes del mismo *homo*, único e indivisible.

El problema está en que no tenemos (aparentemente) un término unívoco y nuclear similar al de *homo* para la empresa. Digo "aparentemente" porque este término es precisamente: *Empresa*. A partir de aquí, se puede hablar de empresa, compañía, sociedad, organización, institución, corporación, etc.; términos que no son, sin embargo, sinónimos, como tampoco lo son *faber*, *ludens*, *sapiens*, etc.

La matriz semántica es "Empresa"

Ahora tendré que explicar que la "matriz semántica" de todas estas expresiones es *Empresa*. Y cuáles son las razones que subordinan los demás términos citados al de *empresa*. (Compruébese, por ejemplo, que Regouby emplea la palabra "empresa" porque no puede prescindir de ella, en las tres definiciones reproducidas más arriba).

- I. Una "empresa" es una causa noble o razón justa para obrar, y una misión trascendente: el descubrimiento de América, los Médicos sin fronteras, Greenpeace o Amnesty International, son "empresas".

De hecho, una universidad, una comunidad religiosa, una sociedad secreta, un partido político son "empresas", tanto porque implican una causa -que no tiene que ser necesaria o exclusivamente mercantil: puede ser ideológica-, como porque "emprenden" acciones sobre su entorno. Y ello *supone* riesgos y requiere una *organización*.

Es el espíritu emprendedor, la iniciativa que significa capacidad de "iniciar" algo nuevo.

Empresa, emprendedores y empresarios

- II. Una empresa es también el resultado de "emprender" una acción ardua y dificultosa, que entraña riesgos. La empresa necesita de origen interior.

Esta acepción es un eslabón. Concuerda con la anterior, y también con la siguiente, a las cuales une.

- III. Una empresa es una unidad económica que combina los factores de la producción para obtener bienes materiales o servicios.

(Si en I y II está la figura del "emprendedor", en III está la figura del "empresario": hombres de empresa, justamente donde emerge la faceta económica de la acción de emprender).

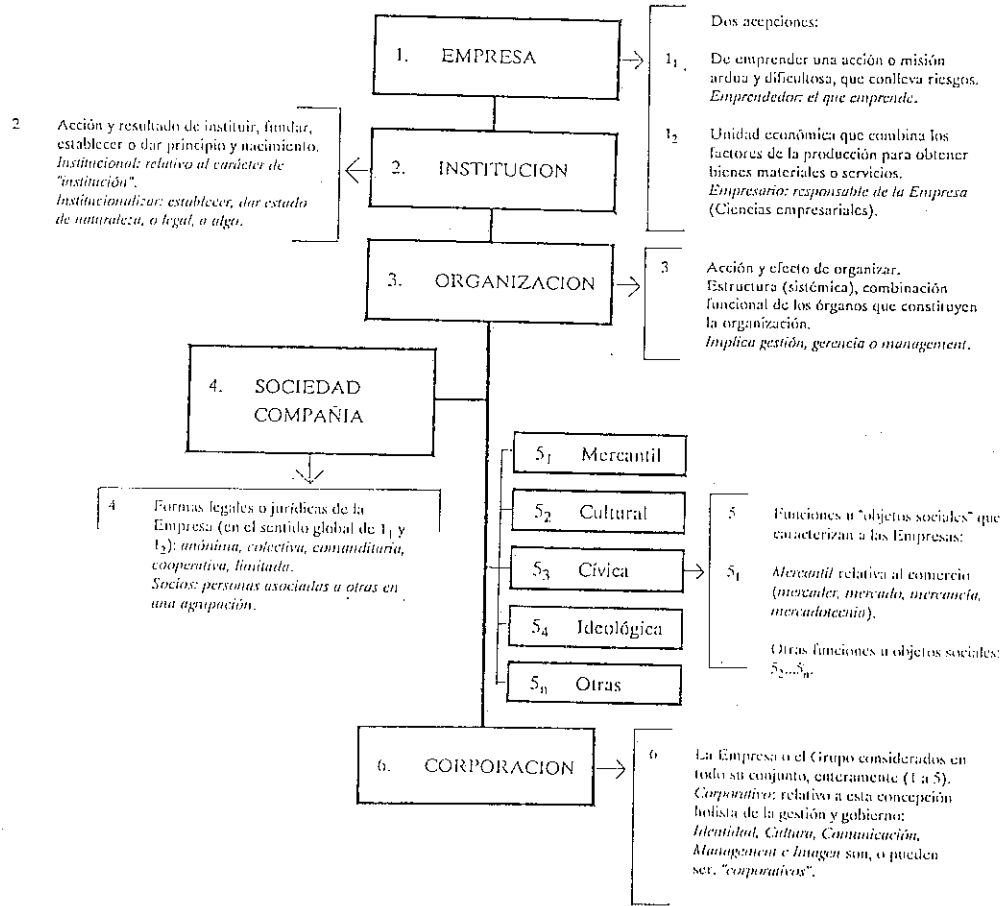
Toda empresa (en los sentidos de I a III) conlleva un propósito, un designio y un *proyecto*. El proyecto da lugar a lo que se emprende.

La razón institucional

- IV. Es corriente diferenciar las empresas (en el sentido de I y de III) con una figura intermedia entre la "misión trascendente" y la "unidad económica". Es la idea de *institución*, y a veces, de *fundación*, que a menudo se aplican a entidades científicas y culturales, y también a empresas (en el sentido de III) de carácter administrativo: banca, universidad, seguridad social, etc. Pero esta faceta "institucional" que está implícita en toda empresa, ¿significa que éstas sean por ello instituciones en el sentido de "sin ánimo de lucro"? No todas. Sin embargo, ¿son empresas? Todas. Porque incluyen un proyecto, implican riesgos y suponen organización, y porque son unidades que combinan los factores de la producción para obtener bienes y/o servicios.

- V. Institución tiene otro sentido que ya he apuntado, a mi entender más preciso, y que es común a todo tipo de empresas aunque no siempre se tenga conciencia de ello. Es el espíritu fundacional: de fundar, instituir, dar existencia real a la empresa. Es una voluntad fundadora,

Matriz semántica del término "Empresa"



Este semantograma es una configuración semántica, una estructura de palabras y sus significados en forma de un esquema, donde la estructuray los términos se relacionan de manera lógica.

La síntesis de este semantograma es sencilla: "Empresa" es la palabra matriz por su etimología. Aunque hay empresas que se denominan Institución porque no tienen fines mercantiles, no por eso dejan de ser empresas (etimología). También toda empresa incluye una vertiente institucional que se diferencia claramente en la práctica de la vertiente comercial: pero ambas se dan en la misma empresa. Organización tiene un sentido estructural y jerárquico, que incluye la gestión gerencial. Sociedad y Compañía son términos exclusivamente legales. Empresa es, pues, la palabra clave. Los demás términos, que a menudo se toman como sinónimos entre sí y de "empresa", son facetas de ésta.

Corporación requiere un desarrollo aparte.

hecha para durar y que se manifiesta a lo largo de la vida de la empresa. Significa establecer o dar principio y nacimiento. Institucionalizar es dar estado de naturaleza a principios y valores del proyecto de empresa.

Instituir, fundar, supone atenerse a los requisitos jurídicos (estatutos, normativa legal, laboral, fiscal, etc.). Todo ello participa de este carácter "institucional" que se sitúa más allá de las actividades cotidianas de la operación, la administración y la función.

Organización, concepto de management

VI. Organización no es "empresa", aunque a menudo se toman como sinónimos. La organización está implícita en toda empresa: es su estructura jerárquica y funcional, a la que se supeditan los diferentes órganos del conjunto y donde cada uno desarrolla un cometido preciso. Organización supone management, este vocablo de origen francés que nos llega después de un largo pero eficaz periplo en el mundo anglosajón y que designa al mismo tiempo la organización, la gestión, la gerencia.

Sociedad y sus formas legales

VII. Sociedad, Compañía, con frecuencia empleados como sinónimos de "empresa", son formas legales o jurídicas: sociedad anónima, colectiva, comanditaria, cooperativa, limitada.

Los socios son personas asociadas a otras en la empresa.

VIII. Los "objetos sociales" definen legalmente a una empresa como *mercantil* (relativa al comercio: mercader, mercado, mercancía, mercadotecnia), *cultural, cívica, ideológica* u otras. El hecho de que se llame a estas funciones variadas: "objeto social", lo concreta en el orden legal (sociedad) pero no suprime para nada la condición fundamental de empresa en el sentido de I a VI.

Corporación. Corporatista

IX. Corporación. He aquí un término con una historia y unas evoluciones especiales. En la Edad Media, las corporaciones eran organizaciones de carácter gremial. El corporativismo desapareció de la escena económica con la llegada del liberalismo.

En el mundo anglosajón, *corporation* equivale a empresa, y *corporate* equivale a empresarial. Si esto es así, ¿porqué en español se ha adoptado este término, sobre todo cuando ya existen los vocablos empresa y empresarial? Lo que sucede es que al *corporation* anglosajón le otorgamos un sentido más nuclear que nuestro "empresa", y vale tanto para ésta como para las instituciones.

En español se ha entendido corporación como grupo o holding, es decir que se le ha otorgado un sentido más amplio y extensivo. A partir de esta concepción hemos insertado a la noción "corporativa" una idea de "cuerpo": *corpus*, o de "el todo en su conjunto". Esta noción "corporativa" u omnicompreensiva se aplica a cultura, imagen, identidad y comunicación.

El sentido global del concepto corporatista

Tal emergencia de sentido se extiende entonces hacia la doctrina sistémica, con la que enlaza y genera una idea mucho más rica y operacional. Y que por ser sistémica enlaza con la comunicación (pues está, como he mostrado, en sus mismos orígenes).

Esta idea, que llamamos "corporatista" genera una mentalidad o una forma de concebir y gestionar la empresa. En cierta forma es fruto de una estructura en árboles (vertical) que al cruzar sus ramajes horizontalmente se hace reticular, se entrelaza formando una textura, y recubre así la idea total de empresa en el sentido amplio de gestión: gestión de la cultura, de la identidad, de la comunicación, de la imagen, etc. Y por extensión lógica, la gestión del gobierno de la empresa, que tendremos que considerar desde ese nuevo concepto *corporatista*.

Los factores I, II y III son *fundamentales e invariables* y están en el proyecto de empresa. Los factores IV a VIII son *variables* (formas legales alternativas y objetos sociales alternativos).

En esta descripción que hemos desarrollado, tenemos, pues, una jerarquía conceptual muy clara: la matriz semántica es la

empresa y ella es el núcleo. Veamos ahora esta descripción expuesta en forma de un semantograma en la página 198.

El concepto corporatista, ¿una causa o una nueva herramienta?

Pero hay que hacerse una pregunta respecto de este esquema: ¿Por qué he situado la idea de corporación (y el concepto corporatista, por tanto) en el último lugar del semantograma y no en el primero? Por una razón absolutamente lógica. El espíritu o la mentalidad corporatista es un elemento *no causal en la génesis de la empresa*; no está necesariamente implícito en ella ni manifestado en los elementos 1 al 5 de dicho semantograma.

La noción *corporatista* es prácticamente incipiente, y en todo caso, es una concepción ulterior -en el tiempo y en la estrategia- de la idea nuclear de *empresa* y de su misma etimología. En otras palabras, *las empresas existen con independencia de si sustentan, o no, una mentalidad corporatista*.

Corporatista es, pues, una concepción *globalizante y estratégica*, no implícita en la génesis de las empresas, ni siempre presente en la gestión. Supone una conciencia y una voluntad holista -como desarrollaremos acto seguido-, inédita en las ciencias empresariales y que procede de la vertiente sistémica de la ciencia de la comunicación. Es por todo este conjunto de hechos que no podemos considerar la noción corporatista en el inicio de la empresa (1) ni en todo el esquema semantográfico que la representa, sino sólo al final (6).

La mentalidad corporatista es fundamentalmente sinérgica

La mentalidad corporatista y la gestión corporativa de cada uno de los elementos de la cultura, la identidad, la producción y la comunicación en relación sinérgica, constituye en conjunto una nueva toma de posición. La empresa, considerada desde el punto 1 al 5 del semantograma, puede ser entendida y gestionada con independencia del espíritu corporatista. Esta concepción, representada en 6, es como un nuevo observatorio y un nuevo laboratorio. Desde él puede verse y gestionarse la empresa *de otro modo*.

Pero el espíritu corporatista también corresponde, y de manera preponderante, a esta cuestión que no aparece en el

gráfico: la *estrategia*. Es ésta la que se vuelve corporativa, y por tanto, operativamente holista.

Conclusiones semánticas

A modo de conclusión hay que concretar que, cuando a lo largo de este trabajo empleo el término "empresa", me refiero a 1 en el semantograma (pág. 198). Cuando utilizo el término "institucional" me refiero a una faceta específica de la empresa descrita en 2. Cuando hablo de "organización" designo la condición sistémica de la empresa 3. Los términos "sociedad" y "compañía" son excluidos de este trabajo por corresponder a los aspectos legales, que no nos conciernen aquí.

Finalmente, recordemos que este capítulo se justifica por el hecho de que *todo método debe empezar por disponer de instrumentos precisos*. "El uso indiscriminado de un término no sería grave si las palabras no fueran un instrumento para analizar la realidad" (J. A. Marina). Y para actuar y modificarla, añadiría yo desde una óptica más operativa.

Tres facetas
vitales de la
empresa

La Cultura, el
cuarto vector

Identidad,
substancia
embrionaria

Desarrollo
cultural y
plenitud

■ Ser, actuar y comunicar

He aquí tres cuestiones esenciales para la reflexión metódica y constructiva sobre la naturaleza y la actividad de las empresas. De hecho, la tríada que da título a este capítulo vale tanto para *homo* (el ser humano, en tanto que paradigma) como para las empresas. El modelo humano es, en efecto, universal.

Las cuestiones *ser, actuar y comunicar* no serán tratadas sólo ni especialmente desde el ámbito filosófico, sino sobre todo desde el punto de vista epistemológico. Para convertir estas ideas básicas -c innovadoras- que ahora mismo expondré será necesario llevarlas al terreno de la praxis, al campo de la acción. Es ahí donde tales principios de método serán validados.

El *Ser* de la empresa es su *Identidad*, modelada por su *Cultura* y manifestada a través de la *Actuación* y la *Comunicación*. Si las dos primeras definen y califican a la empresa, las dos últimas constituyen una forma única de acción que manifiesta su personalidad y su conducta, corporativamente.

1. La *Identidad* está inscrita y presente en todo aquello que *nace* (sea un ser vivo o una empresa). La identidad *es* de hecho una substancia, un embrión, con su capacidad propia de desarrollo, y que ya contiene unos patrones *innatos*.
2. La *Cultura* son los patrones *adquiridos* en el desarrollo mismo del organismo o de la empresa, porque aquellos patrones innatos de la identidad, pronto se revelan insuficientes para afrontar la complejidad del entorno, la dinámica, el riesgo y las oportunidades de la empresa en su devenir. Necesita, pues, nuevos patrones culturales.

La cultura se integra así al *corpus* del organismo, a su identidad innata. Con esta integración cultural, la identidad (el *Ser*) se enriquece, se actualiza, pero sobre todo se *orienta*, y adquiere y desarrolla una personalidad que, en

la medida que es propia y original, diferencia a una empresa de las demás.

Sin acción y comunicación no hay identidad ni cultura

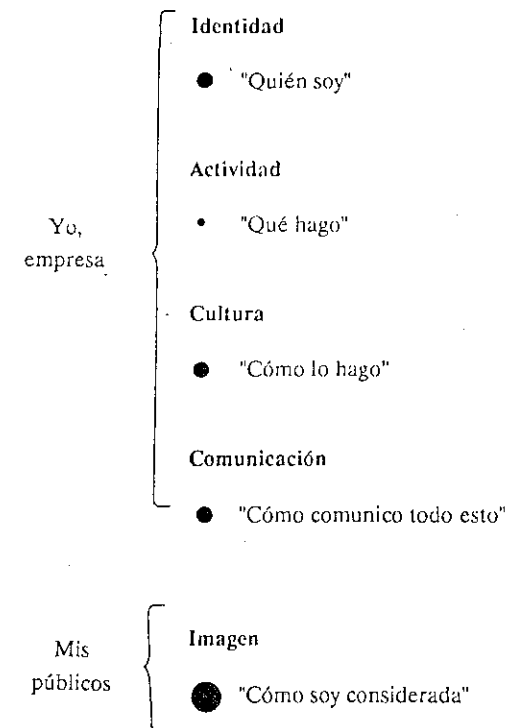
3. El *Ser*, la *Identidad* y la *Cultura* no serían reales, serían puros conceptos y elucubraciones si no fueran manifestados constantemente a través de lo que justifica a la empresa (que no es ninguno de estos tres valores), sino el *Hacer*, lo que ella produce y realiza, y el *Comunicar*, el relacionarse consigo misma y con su entorno. Identidad y Cultura sólo existen por el *Hacer* y el *Comunicar*.
4. La *Actuación* incluye decisiones, razonamientos, previsiones, estrategias, actos y controles. Me refiero a la actuación en los diferentes ámbitos internos y externos de la empresa. Por supuesto que todo esto se desarrolla en el marco material, donde los individuos, los recursos financieros, técnicos, productivos e investigacionales son actores, soportes y vehículos de las actuaciones.

La materia y el substrato de la acción

Este actuar constante que es la vida misma de la empresa, está regido por una serie de objetivos y necesidades. Y se realiza por medio de unos "valores", un modo de *ser* (identidad, cultura), que son los vectores de las actuaciones -sobre las cuales cada acción realizada corresponde a uno o más objetivos precisos-.

Si las finalidades, estrategias y tácticas concretas son la *materia* de la acción, la identidad y la cultura son su *substrato*.

Del ser y el hacer a la imagen de la empresa



● • • Valor relativo de cada ítem

En las relaciones de la empresa con sus integrantes humanos y con su entorno, hay un "Yo" (la empresa en su totalidad) y un "los Otros" (sus diferentes públicos).

Este "Yo" de la empresa corresponde a las cuestiones que podríamos llamar existenciales: "Quién soy" (personalidad, unicidad, conciencia de mis poderes, mis virtualidades y mis límites); "Qué hago" (sector, producción, generación de bienes que introduzco en la sociedad); "Cómo lo hago" (cultura, estilo y calidad, sentido ético, profesionalidad), y "Cómo comunico todo lo anterior" (modos de relación, personalidad y calidad de la comunicación).

El ámbito externo ("los Otros") es el imaginario social: la Imagen pública que Yo, empresa, genero o el "Cómo soy vista y considerada por la colectividad" en un contexto comparativo (libre mercado), donde el elemento "Actividad" es un referente de posicionamiento.

*La empresa,
como la vida,
es acción y
comunicación*

5. La *Comunicación* es el flujo vital por el que la empresa reúne y coordina sus partes constitutivas como organismo, es decir: la comunicación como vehículo de la cultura (ya que toda cultura existe y se extiende por la comunicación), y ella misma como elemento propagador de su identidad. La comunicación es el factor de integración de los individuos en la empresa, y de ésta en su entorno social.

*La imagen,
emergencia y
corolario*

La vida es *acción y comunicación* simultáneamente: expresiones de energía. Toda la fuerza energética que emana de la acción empresarial -considerada ésta como la actividad sinérgica de su identidad, su cultura, sus actuaciones y comunicaciones-, inevitablemente confluyen en el público y la sociedad. Toda la diversidad de manifestaciones de la empresa a través de estos grandes vectores se unifica finalmente en este "filtro de complejidades" que es la mente humana: los clientes, el público, la sociedad. Si de la empresa, que es una y única, emana tal cantidad y diversidad de información, al llegar toda ésta al individuo -que es uno y único-, la dispersión, el desorden y la profusión es metabolizada por él en una síntesis mental. La unidad de la conciencia individual hace la unidad de lo percibido. A esa síntesis y su representación mental, la llamamos *imagen*.

*La imagen es
ambivalente:
efecto y causa
al mismo
tiempo*

*El mecanismo
de inducción-
deducción es la
esencia de la
imagen*

■ El sistema de la imagen corporativa

De un modo u otro es imprescindible hablar de imagen; más exactamente, de Imagen Corporativa. Es esta clase de Imagen que integra las diferentes subimágenes generadas por las manifestaciones particulares de la empresa (de las que he tratado ampliamente) y que son sintetizadas en la mente del público como una única interpretación, un valor global.

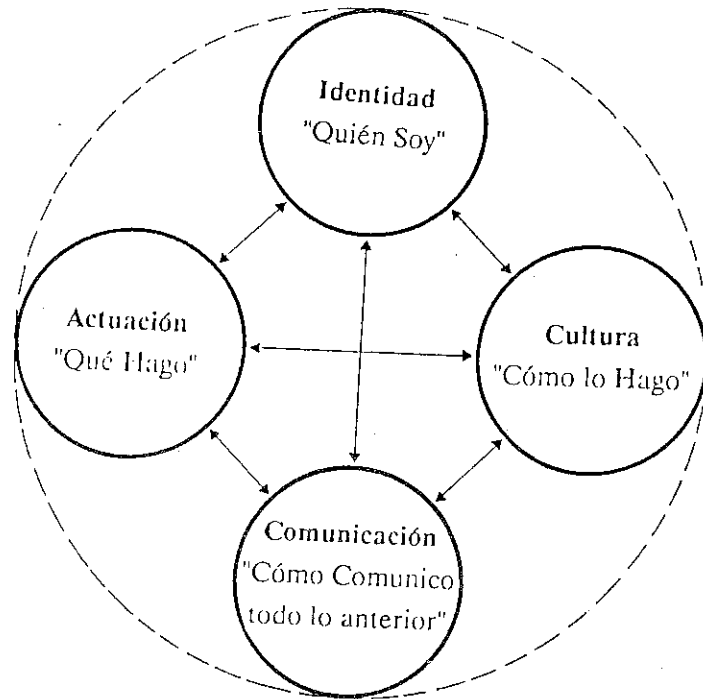
Tenemos que hablar de la Imagen, sobre todo porque ella posee una condición que no tienen otros vectores como la Identidad, la Cultura, la Acción y la Comunicación. Es la condición de *ambivalencia*. La identidad es *substancia y efecto* del Ser de la empresa. La cultura es una *causa* que incide en la identidad y crea con ella, sinergias. Las actuaciones son unas veces causa (proacciones) y otras veces efecto (reacciones). La comunicación es exactamente lo mismo. Y todas estas actividades ejercen sus efectos sobre la sociedad, los públicos, los clientes (y, por supuesto, dentro de la propia empresa).

Pero la imagen es de naturaleza diferente: es *causa y efecto* al propio tiempo. La imagen sigue la ley del eterno retorno: vuelve al principio y se realimenta a sí misma. En tanto que *efecto* es el resultado de su influencia sobre la sociedad: la implantación de sus valores, con los que la misma imagen se realimenta. En tanto que *causa* es la conversión de sus efectos en un instrumento estratégico, es decir, causal, operacional, determinista. Es el manejo de la imagen (efecto) en tanto que un instrumento y un *valor*.

El sistema de la Imagen Corporativa funciona, pues, por las interacciones, o las sinergias, de los cuatro grandes ejes: Identidad, Cultura, Actuación y Comunicación.

La imagen corporativa es una cuestión "imaginaria". Está en la imaginación del público, en el imaginario social. No está en la empresa, aunque ella es su inductora, para bien y para mal. El público completa esta inducción, deduciendo y valorando significados, y reaccionando a ellos.

Los grandes vectores del sistema de la imagen corporativa



La empresa está representada en este esquema como una esfera punteada, significando así su permeabilidad en relación con el entorno. En su interior se gesta y se gestiona -o debería gestionarse- la estructura de su Imagen, cuyos componentes se agrupan en cuatro grandes vectores:

- 1.- *Quién es* la empresa, objetivamente (identidad).
- 2.- *Qué es lo que hace* (actividad, sector, productos concretos, servicios, actuaciones, etc.)
- 3.- *Cómo lo hace* (personalidad propia, conducta, cultura interna, modo de hacer distintivo, estilo).
- 4.- *Cómo comunica todo esto* (relaciones interpersonales cliente-empleado, relaciones internas, comunicaciones masivas y selectivas con su entorno).

© J. Costa 1993

La imagen corporativa es efecto de causas diversas. Se edifica y evoluciona en los cuatro ejes de una matriz. Integrando en ésta las actividades diversas de la empresa, la imagen se desprende y se proyecta hacia los individuos y la sociedad. (Ver esquema pág. 208).

Los vectores de la imagen corporativa

Estos cuatro ejes son en realidad cuatro vectores (como la Imagen), porque son dinámicos y multiplicadores, y no pasivos: la Identidad, la Cultura, la Actuación y la Comunicación. Si Identidad y Cultura son valores del Ser de la empresa, estos valores sólo adquieren existencia y poder real en la Acción. Ésta bifurcándose en Actuación y Comunicación, constituye la acción *realizadora* y la acción *simbólica* juntas.

La Identidad se opone a la igualdad. Por ella, la empresa se afirma: "Soy Yo", y constituye su realidad cultural en un mismo valor: "Soy Así".

Ambos son fundamentos diferenciadores de la actividad (sectorial) de la empresa: "Lo que yo Hago". Pero lo que la empresa hace no es en sí mismo diferenciador, sino en función del hacer, o más exactamente, del cómo lo hace: "Así lo Hago". Y "Así lo comunico y así me Comunico".

Este conjunto de manifestaciones es el que forma las grandes constelaciones de atributos de valor alrededor de los cuatro vectores.

"Quién soy" objetivamente

1. *Quién es* la empresa. De modo *objetivo* la respuesta está en general en todo aquel conjunto de datos que encontramos explicitados en una monografía de empresa, un catálogo de presentación institucional, una memoria anual, un reporte para los accionistas o un informe para la prensa especializada, donde se expresan datos objetivos, cifras, estadísticas, etc.

Desde el punto de vista institucional, o constitucional, el "quién es" se encuentra descrito en los datos relativos al año de fundación, a quiénes fueron sus fundadores, sus orígenes, al actual consejo de administración y sus altos

ejecutivos, al número de empleados y su composición en términos profesionales. Su capital social y su estructura, sus valores bursátiles, sus participaciones en otras compañías, o su pertenencia a un holding. El listado de sus propiedades, su patrimonio, los valores inmuebles, las instalaciones industriales, los laboratorios de investigación y desarrollo, las oficinas centrales, fábricas, almacenes y puntos de venta. La organización funcional, la producción anual, las cifras de exportación, las magnitudes de un balance, los resultados del ejercicio, los negocios internacionales, la evolución de la empresa en cifras en un periodo significativo de tiempo, etc., etc. Y su imagen de marca traducida en signos monetarios (*goodwill*). En este sentido, la marca más valiosa del mundo en 1993 fue Coca-Cola, según un informe elaborado por *Financial World*. El valor asignado a Coca-Cola es de 35,95 millones de dólares (más de 4.500 millones de pesetas). (La valoración de las marcas y empresas según *Financial World* es el producto de sumar las ventas anuales en todo el mundo, su rentabilidad y su potencial de crecimiento, y de restar costes como gastos de fabricación, equipos e impuestos). He aquí objetivamente, *Quién es la empresa*.

2. *Qué hace* la empresa es el vector de la Acción. Si "quién es" se expresa en general de forma más o menos estable a través de la identidad y la cultura (formas pasivas desde el punto de vista del público), "qué hace" se muestra de forma particularmente activa. Es todo el conjunto de las cosas y las realizaciones (productos, servicios, actos y acontecimientos provocados) que son el resultado de decisiones manifestado por medio de la Acción.

El "qué hace" se define sobre todo por el sector de actividad al que la empresa pertenece, que es un modo de ubicación muy general y muy lógica: "se es" un banco porque se "realizan" servicios financieros; o un transporte público, una compañía de telecomunicaciones, unos grandes almacenes o una industria, porque cada una de ellas realiza estas actividades.

"Qué hago", o mi adscripción a un sector o una especialidad

"Cómo lo hago" o el gran factor diferenciador

El valor cultural del "hacer": la Calidad

Lo que la empresa *hace* es lo que la liga al mercado, al público, a quien le interesa menos lo que "es", en favor de aquello que me concierne a mí, consumidor, usuario cliente, proveedor, etc. Los productos que la empresa fabrica, o los servicios que presta, son de hecho el nexo de unión entre ella y el público, ya sea a través de la materialidad de los productos de consumo o de los servicios intangibles que implican gestión, operación, contacto personal e interacción cliente-empleado.

El "qué hace" se ubica, pues, en una matriz comparativa muy elemental (productos y/o servicios alternativos con los de otras empresas). Y es en esta posición relativa del ranking psicológico donde se establece el *posicionamiento*. Pero éste se alimenta de los valores que proyectan en él los otros tres vectores.

3. *Cómo lo hace*. Esta cuestión, en la que ya he puesto el acento repetidamente, deviene día a día la cuestión crucial. Si todos los bancos venden prácticamente los mismos servicios en condiciones semejantes, igual que las compañías de seguros o la industria del *software*, esto que "hacen" se vuelve irrelevante para un público cada vez más exigente; que busca una calidad, un servicio, una atención, un servicio posventa eficaz, etc. Lo esencial ya no es lo que la empresa hace, sino "cómo" lo hace. Es decir, cómo se implica en las necesidades y expectativas del cliente y el público

La diferencia ya no está tanto en los productos o en los servicios, sino en la *calidad*, en la calidad generalizada, tanto en los productos y los servicios como en la atención personal, la eficacia del servicio posventa, la calidad del trato que el cliente recibe. O la *singularidad* de lo que se hace, donde juega sobremanera la innovación y la creatividad.

La Calidad es un elemento importante en todos los sentidos; desde la personalidad corporativa de la empresa fundada en la Identidad, pero llenada de contenido

activo y diferenciador por la Cultura-, hasta la estrategia competitiva y la producción de *calidad generalizada*. La Cultura es la expresión dinámica de la Identidad, y ambas generan el valor cualitativo que, como integrantes de la Imagen, supone un alto valor de singularidad. La Calidad no sólo es una condición exigible a los productos y servicios, al trato, a la atención y a la comunicación, sino que es incluso un elemento de responsabilidad social (ecología, intervenciones culturales, cívicas, etc.), y una posición ética de la empresa ante el público. La Calidad se ha convertido en un aspecto primordial de la *conducta global* de la empresa. Y, por tanto, de su Imagen pública.

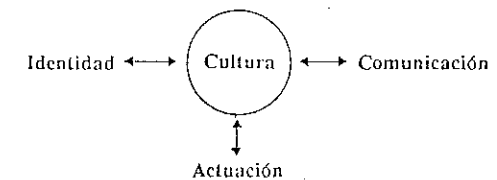
La Calidad generalizada que las empresas avanzadas propician en su interior y en sus relaciones con su exterior, no es como en el pasado, algo que se controla en el producto acabado (control de calidad). Es una conciencia y un hábito que se generan y se fomentan dentro de la empresa; un *efecto* de la Cultura corporativa; de la forma particular de entender y hacer las cosas; de coordinar los esfuerzos en función de la singularidad de la empresa y de lo que hace. Lo que ha empresa "hace" debe incluir ya la Calidad como un componente y un compromiso substancial. Entonces lo que hace y el "cómo" son una misma cosa: un servicio y un valor añadido; una singularidad orientada al cliente y basada en su satisfacción.

"Cómo comunico"
todo lo anterior

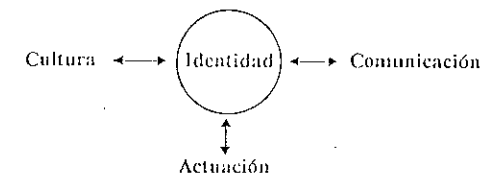
4. *Cómo se comunica*. De qué modo la empresa comunica quién es, qué hace y cómo lo hace, debe ser considerado como un modo de *actuar*. El hacer y el comunicar son las dos caras de la Acción. La comunicación corporativa, interna y externa, no puede ser concebida de otro modo sino como una forma de acción.

A menudo hay disociaciones -y a veces notables- entre el ser, el hacer y el comunicar. Lo cual es fuente de contradicciones en la conducta global de la empresa, y en consecuencia, en su eficacia y en la imagen que proyecta hacia el público.

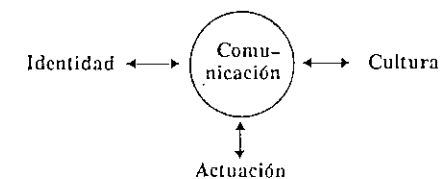
Interacciones entre los cuatro vectores de la imagen corporativa



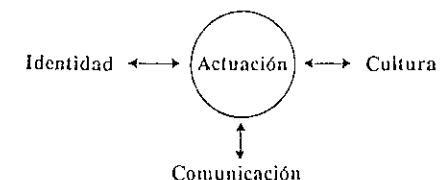
La *Cultura* procede de la identidad y la realimenta en *feed back*. Existe y se propaga por la comunicación. Se manifiesta externamente en la acción: calidad generalizada.



La *Identidad* genera la cultura y se realimenta de ella. La Comunicación difunde la identidad como diferenciadora. La Actuación está cualificada por la identidad y la cultura.



La *Comunicación* es el vehículo de la identidad y la cultura. La cultura es sujeto de comunicación, así como la identidad. La actuación es un modo de comunicación: los hechos significan tanto -por lo menos- como los mensajes.



La *Actuación* es el mundo de los hechos. La identidad diferencia estos hechos y la cultura los determina y valoriza. La comunicación es un modo de actuación.

En épocas muy recientes en que las empresas tenían menos conciencia de la necesidad de una cultura propia, de fomentar la calidad, de diferenciarse y de perfeccionar el estilo del trato, todos los esfuerzos se polarizaban en la comunicación. Porque comunicar una promesa, cambiar un logotipo o renovar un embalaje era más fácil -aunque fuera menos consistente- que formar, informar, motivar a los empleados, investigar, innovar.

Con todo esto emerge de nuevo la relación interpersonal y personalizada, la relación más privada, el auge de la información y de la información didáctica como formas comunicativas éticas, no alienantes. De esta redistribución de fuerzas se entreteje un nuevo sistema divergente de comunicación (no convergente en los grandes *media*), que es paralelo al nuevo modelo divergente de segmentación social, ya no basada en criterios socioeconómicos de consumo, sino que se expresa por la afirmación de las identidades individuales, los estilos de vida, respeto por el medio ambiente y ecología del consumo. Nuevos parámetros en fin que determinan la estrategia de las empresas.

La calidad generalizada

Como se ve, también la comunicación se convierte en un valor cualitativo, porque al fin y al cabo, comunicar es un modo de "hacer". Este redescubrimiento del valor cualitativo (tanto en lo que la empresa hace y realiza como en la forma de hacerlo, de comunicar y relacionarse con sus públicos), coincide con los signos contra-tendenciales positivos de nuestras sociedades. Las empresas tendrán que privilegiar la atención y los esfuerzos en el "cómo hacer" (el servicio) y en el "cómo comunicar" (y cómo comunicarse con los individuos); cómo transmitir y difundir lo que son, lo que hacen y cómo lo hacen, que todos estos factores son sujetos de comunicación.

En principio, la identidad fue cuestión de grafismo. La "logotipitis" es una de sus secuelas a erradicar

■ Estructura de la Identidad orientada hacia el público

Tenemos que partir del hecho de que la *identidad* es una cuestión de *significación* para el público, aunque para la empresa sea una cuestión estratégica instrumentalizada por la cultura.

Los múltiples y constantes *significados* que la empresa emite se sintetizan en la Imagen.

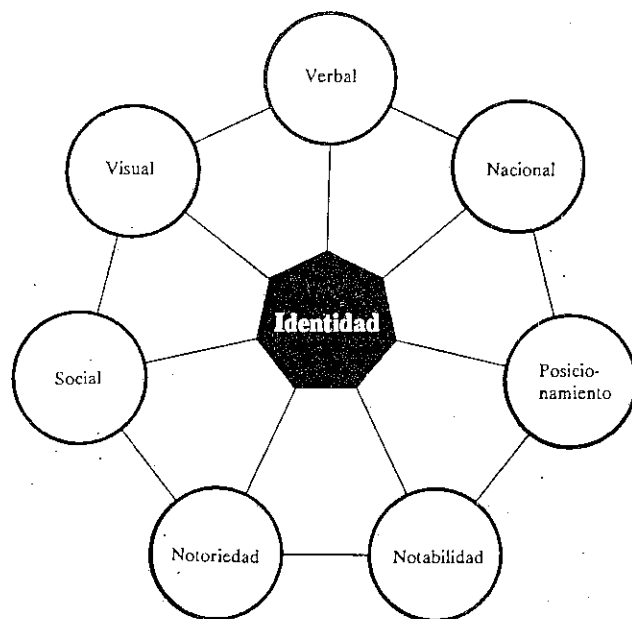
Como sea que estamos razonando en términos de comunicación -y no de organización- consideraremos los cuatro grandes vectores de la Imagen en función del público. Ésta es una regla del juego de este trabajo.

La identidad se compone de *signos* distintivos y de *soportes* que vehiculan esos signos. Pero no es una cuestión de mensajes y medios, sino más bien una cuestión de significados. Ésta es, en síntesis, la estructura de la identidad corporativa.

En un tiempo ya distante del nuestro -unas cuatro décadas-, los *signos* de la identidad corporativa se consideraba una cuestión de diseño gráfico, de expresión estética. Se pensaba en cómo identificar visualmente las posesiones, las producciones y los mensajes de la empresa. Se partía para ello de la lógica de la marca: de la marca física (no de la "imagen de marca", que es otra cosa psicológica que descubriríamos más tarde); es decir, que se partía de la acción material de "marcar", como se marca una res o un objeto de propiedad con las iniciales de su propietario: una camisa o un encendedor.

Era ésta una lógica muy elemental y pragmática, fundamentalmente un asunto de percepción visual, y por eso estética e incluso emocional (como las viejas marcas de identidad de Nestlé, La Vache qui rit, Michelin o Borden's). Su origen se encontraba en las marcas de productos, herederas en su espíritu del cartel y el anuncio publicitarios de los primeros tiempos. Des-

Estructura de la Identidad Corporativa



Desde el punto de vista del público (los públicos, la sociedad que es de algún modo conocedora - mucho o poco, directa o indirectamente- de la empresa), su *identidad* se estructura por la combinación sinérgica de los siete elementos que la integran, tal como muestra el esquema.

Estos son la identidad *verbal*: signos bilaterales de designación que son compartidos entre la empresa y los públicos internos y externos.

La identidad *visual*: signos de percepción, unilaterales, dirigidos a voluntad por la empresa hacia sus públicos.

La identidad *nacional* o de origen: condición intrínseca que la empresa explota (si esta identidad posee valores de mercado). A menudo este aspecto de la identidad forma parte del posicionamiento.

La identidad *social*: compenetración con los intereses de la colectividad, empatía de carácter institucional orientada a valores culturales, artísticos, cívicos, humanitarios, etc.

La identidad de su *posicionamiento* es un valor diferenciador en un contexto concurrencial.

Este valor identificativo es más variable que la Imagen: oscila según influencias de factores sobre todo externos.

La *notoriedad* de la identidad en su conjunto: valor estadístico, cualitativo que es la medida del grado de conocimiento que existe entre el público acerca de la empresa, así como de la extensión territorial de esta notoriedad: notoriedad intensiva y extensiva.

La *notabilidad* de la empresa es la otra cara de la notoriedad. Son valores cualitativos apreciados por el público. Este esquema es globalmente el eslabón central, que enlaza por arriba con la *cultura* y por abajo con la *imagen*.

Notoriedad y notabilidad, el eslabón entre la cultura y la imagen

La *notoriedad* es una medida cuantitativa y por eso no ligada directamente a la identidad de la empresa, sino a su extensión y penetración estadísticas.

Notoriedad y *notabilidad* son las dos caras de la moneda. Una es de carácter cuantitativo y la otra de carácter cualitativo. Lo notorio contrasta con lo notable; uno puede vivir (mal) sin el otro, y en la mentalidad corporatista, ambos forman un todo equilibrado y por eso mismo, potente.

Es obvio que la notoriedad es un valor estadístico ligado a la penetración en el mercado y a la extensión de éste. Y la notabilidad un valor de juicio subjetivo ligado a la calidad generalizada y a la ética de la empresa. Éste es precisamente el eslabón que une la Identidad con la *Cultura* en el extremo superior, y con la *Imagen* en el extremo opuesto: el que conecta con el público. (Ver esquema pág. 208).

Pero si hemos hablado de *signos* y *valores*, debemos profundizar también en los *soportes* de la Identidad Corporativa. Éstos son en primer lugar, la cultura, a la que volveremos a continuación. Pero antes examinaremos los otros dos vectores: actuación y comunicación.

pués, la influencia de la Bauhaus introdujo un repertorio de formas geométricas, un espíritu abstracto y unas leyes de rigor. Pero la identidad corporativa seguía siendo considerada como signos y sistemas de signos exclusivamente visuales.

Primero es el verbo, la auténtica comunicación

Sin embargo, no se dieron cuenta que, antes que los signos visuales (gráficos, icónicos, tipográficos, simbólicos, cromáticos) existían otros signos identificativos. Los signos de *designación*: las marcas verbales y nomenclaturas. Primero es el verbo. Precisamente porque los signos de designación son de naturaleza verbal, éstos son elementos de comunicación *activa y bilateral*; es decir, que son utilizados tanto por la empresa para designarse a sí misma como por los públicos para referirse a ella, para bien y para mal: es la "marca verbal". Así, los signos de identidad verbales se integran al vocabulario cotidiano y a la memoria del público. Las marcas que devienen genéricas a causa de su popularidad, son marcas verbales que se recuerdan mucho más que sus formas gráficas (aspirina, martini, gradulux, etc.).

Los signos de identidad visuales, en cambio, son *unilaterales*: manejados por la empresa y dirigidos exclusivamente a sus públicos. Tales signos icónicos se incorporan a la memoria visual y al imaginario colectivo del comercio y del consumo. Sin embargo, pocas veces se cae en la cuenta de que muchos signos de identidad son diseños de palabras: exactamente *logo-tipos*, como Coca-Cola, Sanyo o IBM.

Los signos de identidad visuales son, pues, del género "escrito-visual" (logotipos), "icónico" (imágenes y formas gráficas) y "cromático" (los colores corporativos).

Más allá de los signos, la identidad profunda y real de las empresas

Estas clases de signos en su origen son: *verbales* o de designación, y en su forma *visuales* o de percepción. Ambos se constituyen en un conjunto de normas para su aplicación sistemática, lo cual asegura la constancia de su presentación formal en cualquiera de los soportes a los que deban ser inscritos. A estos signos icónicos y a las normas que los articulan se ha dado en llamar "identidad corporativa" (que reencontramos como parte de esta "estructura" -pág. 218- y como sistema de comunicación

en el gráfico de la página 229). Pero la consideración de los elementos verbo-icónicos como constitutivos exclusivos de la identidad corporativa, ha quedado obsoleta, y si bien esta fórmula sigue todavía en uso debido a la costumbre, hoy no define ni abarca todos los elementos que en realidad configuran la identidad profunda y total de las empresas: el *Ser*.

El hecho de que reencontremos una referencia a la identidad corporativa en el gráfico de la página 229 (Ecosistema de la Comunicación Corporativa), ya nos indica la dificultad teórica de separar la Identidad de la Comunicación, del mismo modo que ambas son inseparables de la Cultura y de la Actuación. Es preciso recordar, pues, que estamos hablando de un *tejido de causas*, aunque el método de análisis nos lleve a considerarlas por separado. Todo absolutamente está en el *continuum* espacio más tiempo y en su contexto cotidiano. Y es en este escenario real donde deberemos restituir nuestras observaciones para definir la acción.

Origen y posicionamiento, valores de identidad-imagen

Hay otros signos de identidad menos evidentes y ubicuos, porque no son "cosas", sino "valores". Son los signos del *posicionamiento* de la empresa (valor que deviene de la comparación) y los signos de su origen: nacionalidad, procedencia (siempre que ésta constituya un valor positivo para el público): Union de Banque Suisse, Made in Germany, Rhodier París, etc.

La identificación de la empresa con la colectividad

También tenemos que considerar, por supuesto, la que es una identificación de la empresa con la sociedad; una empatía que se sitúa psicológicamente en un ámbito de interés general y se reconoce en aquellas iniciativas de carácter institucional que se orientan a valores culturales, artísticos, cívicos, etc., de los que la empresa es promotora.

■ La cultura corporativa y sus extensiones

De la identidad a la cultura

La cultura empresarial es infinitamente más compleja que la *identidad* -aunque ésta sea modificada por la cultura-. ¿Por qué esto es así? La identidad se tiene al nacer, está en los cromosomas de quienes emprenden, fundan, rigen la empresa. Y por tanto, en los cromosomas de la empresa. La identidad es innata: una empresa o un grupo son japoneses de nacimiento; se inscriben en un sector o en otro; poseen unos rasgos que definen su personalidad. La identidad conlleva unos patrones innatos, elementales.

En estos patrones innatos están los gérmenes de desarrollo de esa personalidad virtual. Pero sólo cristalizarán con la integración de la empresa al entorno. Un entorno complejo y muy fuerte, que determina el curso de la empresa, su evolución, su conducta, su cultura, sus estrategias. Y al cual la empresa debe adaptarse e insertarse para actuar en él.

Patrones innatos y patrones adquiridos

Es entonces cuando los patrones innatos se muestran insuficientes para afrontar las presiones, los estímulos, las sorpresas y los condicionantes de la vida de la empresa en su relación de interdependencia con el entorno. *Ante esta insuficiencia adaptativa se genera la Cultura*. Por medio de ella se incorporan y desarrollan nuevos patrones adquiridos, que se entremezclan con los innatos; son nuevos patrones, más capacitados y más desarrollados. Esta dinámica de adquisición de nuevos patrones en un mundo tan furiosamente cambiante, es lo que llamamos Cultura Corporativa.

Cultura y comunicación orientada

La cultura es sujeto de comunicación. Con lo cual, el análisis de un vector nos lleva a otro y a los otros indefinidamente. Sin la capacidad de transmitir información los unos a los otros, la cultura no se formaría, no circularía, no se podría transmitir, consolidar y evolucionar.

En la empresa, la cultura es obra de una comunicación orientada, no aleatoria aunque tenga muchos aspectos espontá-

neos (el que esté orientada no impide la espontaneidad, que es un factor creativo injustamente devaluado). La cultura es una sucesión de contactos interpersonales, de relaciones y mensajes dentro de la organización. Su objeto es compartir patrones de conducta, cohesionar, motivar, conducir: unir fuerzas hacia un fin común.

En términos más precisos, el objeto de la cultura interna es *estratégico*: el de reforzar y orientar el *corpus* empresarial. Dotarlo de una actitud compartida y de una aptitud de respuesta eficiente y solidaria. La cultura interna nos hace aptos para todo eso, y el compromiso que implica tiene múltiples facetas. Ellas hacen en conjunto, la *personalidad*, la *conducta* y el *estilo* corporativo.

La cultura está en los hechos

Sorprende en cierto modo constatar que cuestiones elementales que están en los genes de la empresa, como la disposición ética, la voluntad de calidad, la solidaridad interna, etc., ahora parece que se hayan puesto de moda; que sean nuevos descubrimientos inapelables que antes no existieran.

Ahora se descubre que cultura, calidad, ética, sensibilidad social y servicio, son cuestiones "estratégicas" y no *razones que vienen de dentro*. La ética es rentable, yo también lo he dicho para que se me entienda, aunque no es la rentabilidad la razón para ser éticos, sino una de sus consecuencias gratificantes entre muchas. Por ejemplo, la confianza, la credibilidad, la respetabilidad y la disposición favorable del público.

A veces, la cultura sólo son palabras

La idea de *cultura* es múltiple y multiforme, porque no se trata de una cosa sino de un conjunto de valores que funcionan en la empresa y en el público. Yo no sabría referirme a la cultura empresarial siguiendo las proposiciones clásicas, todas ellas muy introvertidas: misión, metas, fines, creencias, etc. Para mí la *cultura empresarial sólo existe y tiene sentido en los hechos, en la realidad que se percibe y la que se experimenta por los públicos de dentro y de fuera*. Todo lo demás es complejidad y ruido. Recomiendo hojear el reportaje monográfico "Especial Ética y Negocios", publicado en la revista Dinero en 15.2.93, donde se pueden leer bellísimas y trascendentes declaraciones

sobre ética y negocios a cargo de, por ejemplo, Giovanni Agnelli, Mario Conde y otros personajes dudosos.

La ética empresarial, ¿un nuevo producto y su embalaje?

Aparte de cómo suenan hoy de vacías -por no decir hipócritas- muchas de estas declaraciones, lo que más me llama la atención cuando ya sabemos que lo que se dice y lo que se hace *sólo lo une la conducta ética*, es la fabulosa capacidad de bla, bla, bla; la irrefenable locuacidad, la profusión verbal, los ríos de tinta, las páginas y páginas, las escuelas, los cursos, los artículos, las asociaciones de ética empresarial, las consultorías en estas materias y todo ese arsenal ingente que hace de la ética, además de un barroquismo verbal puramente retórico, un nuevo producto que es ofrecido a las empresas. Todo es objeto de mercancía, también la razón ética. Tal es la lógica del mercado.

Luchar contra la complejidad en lugar de fomentarla

Tendríamos que darnos cuenta de una vez que la cantidad de complejidad la fabricamos entre todos, aunque sólo sea por adhesión. Que podemos rechazar tanta complejidad. Que todo es más sencillo. Para constatarlo sólo basta ver en la realidad objetiva lo que ocurre, cómo ocurre y porqué. Y reflexionar para actuar y corregir lo que se hace mal, ya sea ética, calidad, atención, servicio y lo que fuere.

Hegel ya mostró el nudo de este problema nuestro, que es el fenómeno de lo cuantitativo (que engendra complejidad y desorden), y demostró cómo la presión de lo cuantitativo conduce a reacciones de signo contrario: respuestas cualitativas. (Es lo que está haciendo el público ante la publicidad tradicional mass mediática por efecto de saturación: adopta una respuesta selectiva, si no indiferente).

El paso de lo cuantitativo a cualitativo

Por ejemplo: la producción en los primeros tiempos del industrialismo vino a colmar necesidades reales. Había más necesidades que productos para llenarlas. Después, el febril aumento de la producción superó en mucho las necesidades que la gente sentía. Vino entonces la publicidad para activar esas necesidades y transformarlas en deseos. Y luego llegó el marketing para crear nuevas necesidades y deseos. La producción excesiva -y excedente-, la hiperoferta de productos, todos alternativos entre sí -es decir, una hiperoferta además redundante-

la urgencia por vender, la saturación publicitaria y la presión de los medios de masas, constituyeron en conjunto la cumbre del triunfo cuantitativo.

La profundidad del cambio cultural en las empresas

Si toda acción supone una reacción, cuanto más fuerte es esta acción más lo es la reacción que provoca. La presión cuantitativa ha chocado con la respuesta cualitativa. Sobran productos, sobran estímulos, descienden las ventas, viene la crisis. La realidad no es que todo eso sobre, es que falta calidad, mesura, seriedad, respeto al cliente, conducta recta y servicio eficaz.

Entonces, ante este cambio radical de valores, se alzan las voces autorizadas en favor de las personas: "el capital humano es el primer activo de mi empresa", "lo primero es el cliente", "el servicio es lo primero", "hay que gestionar la calidad", "gestionar la cultura", "gestionar la ética", etc., etc. Toda esta emergencia doctrinal ética en reacción no ha nacido por generación espontánea ni por una repentina conversión de las empresas. Es el público, la fuerza del público, de los empleados en su rol correspondiente, el mercado, la prensa, las asociaciones de usuarios y consumidores, la fuerza de la sociedad en fin la que provoca y obliga a esos cambios, lícitos e implícitos en las economías de libre mercado. ¿Por qué hay que asegurar la calidad y ser éticos a toda prisa, hoy y no diez años antes? ¿A qué viene esta algarabía repentina? Todo ello no es sino el crujir de los cambios de patrones adquiridos; de la reposición de esos patrones ya obsoletos pero confortables para la empresa conservadora, por otros nuevos más incómodos y apretados... pero que hay que aceptar. O perecer. Es la sbúsqueda de un nuevo equilibrio.

El vector polivalente de la cultura corporativa

Hoy la cultura empresarial tiene que ser una cultura general, necesariamente general, más conceptual, más humana y menos operacional. La operación no es el terreno de la cultura, sino el de la gestión, la realización y las técnicas de ejecución. La cultura empresarial deberá basarse en valores universales, pensados desde las raíces de la empresa, pero orientados al público y a la sociedad. Y, no lo olvidemos, *materializada en el hacer*.

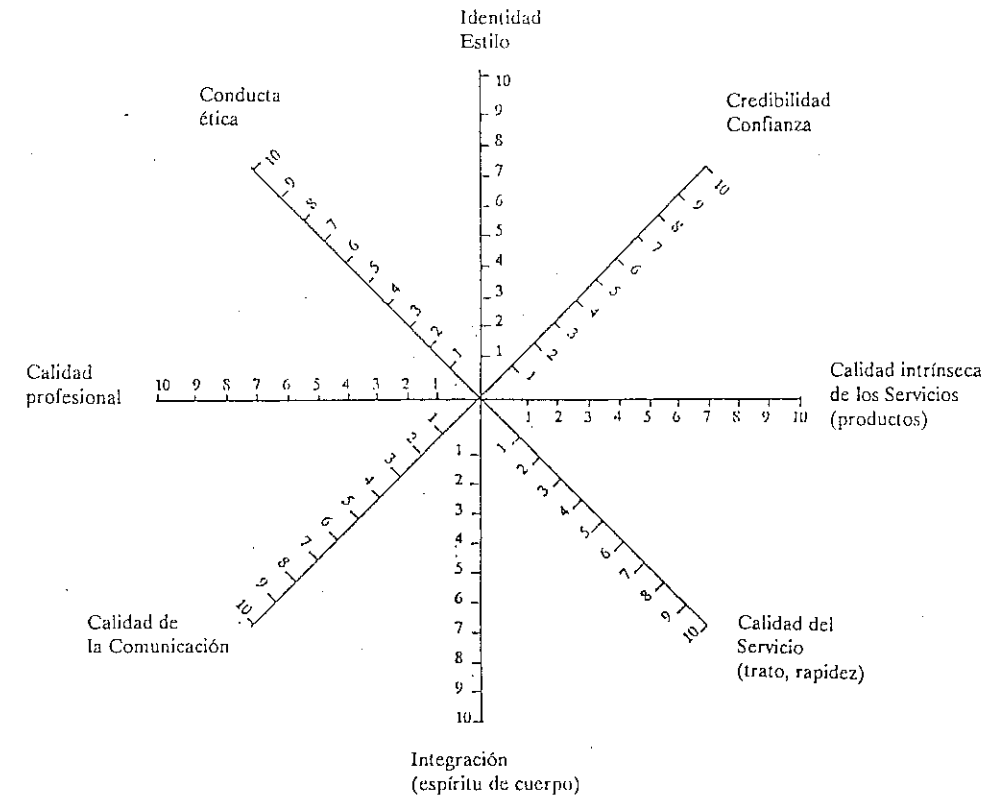
Cada uno de los cuatro vectores del esquema de la pág. 208 es a su vez un vector polivalente. Por ejemplo, la cultura corporativa es vector de:

- *identidad*, estilo o personalidad de la empresa. La cultura refuerza y desarrolla la identidad, y la readapta retroactivamente;
- *integración* interna: consciencia corporativa, espíritu de cooperación;
- *conducta ética*, inspirada desde dentro y aplicada en el comportamiento global de la empresa. Empatía con el cliente y la sociedad;
- *credibilidad/confianza*, basada, como hemos visto, en los hechos reales más que en las declaraciones y las promesas;
- *profesionalidad*, rigor y responsabilidad, perfeccionamiento de las competencias de cada uno;
- *calidad del servicio*, en el que se suman la profesionalidad, conducta ética, trato personal y atención rápida y eficiente;
- *calidad intrínseca del producto* o servicio: adaptación a las necesidades y expectativas del cliente;
- *calidad de la comunicación*: la mayor parte de tratados sobre calidad hablan de productos, materiales, posventa, costes de la calidad, pero hablan menos de la calidad de la comunicación, aún siendo ésta un modo tan fundamental de acción.

Cultura y realización personal

Así, pues, aquello que la cultura corporativa fomenta en el interior de la empresa es -o debe ser- compartido entre los actores, y vehiculado hacia afuera por la *acción realizadora* (el hacer, los hechos que estos actores ejecutan) y la *acción simbólica* (la comunicación acerca de los hechos y ligada a ellos).

Los valores diferenciales de la cultura y su medición



Este modelo es paradigmático. Representa esquemáticamente los subconjuntos más directa y claramente perceptibles y experimentables por el público como consecuencia de la cultura corporativa.

De hecho, y en la misma medida que los valores vehiculados por la cultura hacia afuera son todos ellos valores significativos, éstos funcionan en función del público. Así, el "espíritu de cuerpo" (internamente llamado "integración") es perceptible como tal por el público en términos de cohesión o de consistencia en las actuaciones de los empleados alrededor de un mismo modo de hacer: la personalidad y el estilo corporativos. Pero si tal consistencia no es permeable, es decir, no está orientada al público y penetrada por él, entonces se convierte en negativa (burocracia, prepotencia, etc.). He aquí un pequeño ejemplo práctico.

Este gráfico en forma de estrella presenta sus ejes graduados en escalas de valores progresivos: más fuertes (10) y más débiles (1) en ambos extremos, lo que supone un método de medición.

La cultura interna tiene como fin primero, *hacer comprender el proyecto de empresa* y sus mecanismos esenciales para hacerlo realizable. E incitar a *participar* a través de la acción diaria en la consecución y fortalecimiento de este proyecto. Pero la cultura debe ser al mismo tiempo, un factor de realizaciones personales. No puede ser un modelo autoritario sino un potencial de creatividad individual, aunque con frecuencia sólo se pueda hablar de microcreatividad, de esos mínimos márgenes que Moles llama de "libertad intersticial". La cultura que quiere disimular su tendencia a fabricar robots, se equivoca.

Un mundo de relaciones

Estructura dinámica de la empresa

■ Acción, comunicación y teleacción

La calidad, el servicio y la satisfacción del cliente sólo existen en las relaciones, más aún que en los productos o servicios centrales que generan estas relaciones. Tales relaciones son, al mismo tiempo, del ámbito de la acción y de la comunicación. Relacionarse es actuar y comunicar. Exactamente como servir, porque el servicio es esta doble relación.

Después que ya he tratado de la *identidad* y la *cultura*, seguiré desarrollando el esquema vectorial de la página 208; ahora trataré las cuestiones de la *actuación* y la *comunicación*. Si bien en la práctica ambas se entremezclan en una misma "conducta" y se hacen así inseparables la una de la otra, en el esquema citado ambos vectores están separados artificialmente por la necesidad de comprenderlos mejor, cada uno en su especificidad.

Pero este entretrejerse -repiteámoslo- no es exclusivo de los vectores que comentamos, sino también de todos los desarrollos particulares de cada vector, hasta sus partes mínimas. De hecho, todo este entramado funda su complejidad en una estructura en árboles (vertical), que es la estructura de los vectores, y en la textura que forman sus ramas al entrecruzarse (estructura horizontal), que se forma con las extensiones diversas de los vectores hasta formar el tejido de la dinámica global de la empresa. Así se produce una trama compleja, una textura que hace difícil extraer de ella lo principal y dilucidar lo secundario. Estoy hablando con todo eso de estructuras complejas, y con mayor razón aún porque tratamos de servicios intangibles y de imágenes, a su vez intangibles. También el universo de la empresa es complejo en su organización, su funcionamiento y su componente psicológica interna. Es por todo esto que los vectores y sus ramificaciones se confunden con las técnicas, las tácticas y las operaciones, y todas ellas entre sí. A propósito de este análisis estructural de la dinámica global de la empresa, es preciso recordar que toda reducción de la realidad a partes que se pueden examinar por separado y reintegrarlas después en su

lugar de la estructura, supone disecar la realidad. Pero es un ejercicio justificado por su posibilidad de análisis y de comprensión. Sólo podemos manejar lo que comprendemos.

Ecología de la comunicación...

Generalmente, y a partir del concepto *ecología de la comunicación*, se ha empezado a comprender que la comunicación no es sólo un conjunto de técnicas, medios y mensajes que más o menos trabajan en coordinación. Se va comprendiendo también que un concepto "ecológico" es un concepto vivo, y que siguiendo sus leyes, los diferentes instrumentos de la comunicación aumentan o reducen su acción relativa dentro del conjunto en función de las necesidades. Estos no son estáticos ni siempre actúan todos, ni todos a la vez.

... y su representación ecosistémica

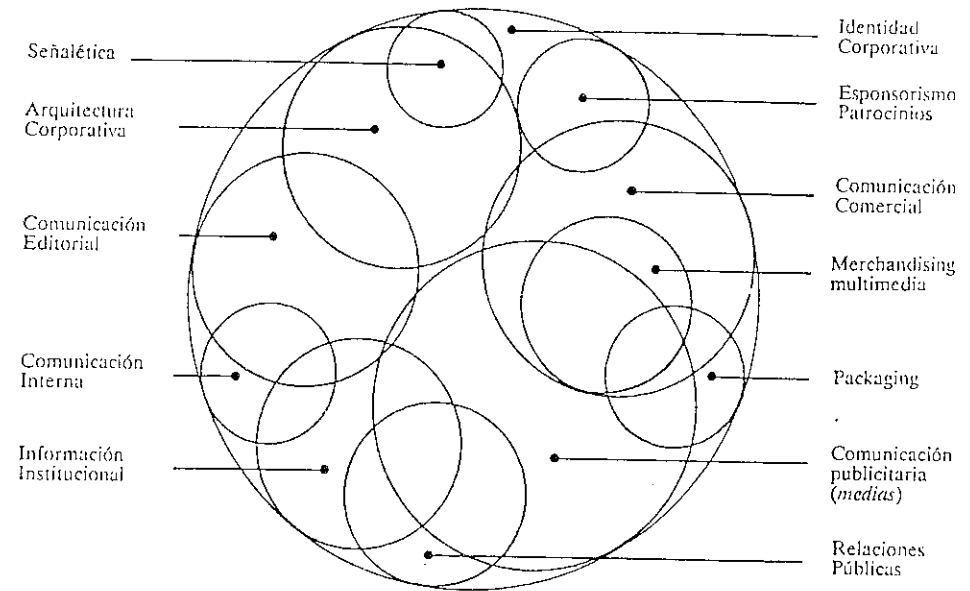
Esta concepción dinámica, de naturaleza ecológica, me llevó en 1992 a desarrollar gráficamente las comunicaciones empresariales dentro de su mismo medio, es decir, como un *ecosistema*. En el esquema adjunto se muestra esta concepción ecosistémica. En él se reúne un hipotético inventario de las acciones comunicacionales de una empresa hipotética, representadas por círculos. Asimismo se muestran determinadas superposiciones circulares para dar una idea de este campo de la comunicación empresarial diverso, dinámico y de todos modos continuo en su discontinuidad. Estos círculos, por tanto, no son estáticos, sino que aumentan y disminuyen adaptándose.

Todos los recursos de comunicación funcionan juntos, aunque sean gestionados por separado

He representado en este gráfico ecosistémico, los diferentes recursos de la comunicación, desde la interna y la institucional hasta la comercial, publicitaria y mass mediática. También vemos interrelacionadas con éstas -y todas con todas- la comunicación micro media: editorial, informativa, señalética, etc., así como las formas implicadas en la comercialización y la distribución: arquitectura corporativa (puntos de venta), merchandising multimedia de servicios, packaging de productos (en la industria fabricante). Como se ve, este gráfico intenta recoger el máximo de recursos comunicacionales, aún cuando éstos no siempre se den juntos en la realidad. Es la idea didáctica de un inventario lo más general posible.

Ecosistema de la Comunicación Corporativa

Comunicación y Relaciones



Es posible aislar imaginariamente las diferentes acciones de comunicación que la empresa realiza con los públicos, y categorizar estas acciones según su grado de importancia. Esta puede ser definida por la *frecuencia* (aspecto temporal no representable en este gráfico sincrónico) y por la *relevancia* según los públicos (aspecto estratégico representado convencionalmente aquí por el tamaño variable de los círculos).

La movilidad de estos indicadores (frecuencia y relevancia de cada subconjunto comunicacional) hace que el conjunto posea una dinámica propia. Los tamaños de los círculos en este esquema, representan convencionalmente la importancia relativa de tales indicadores en un momento dado.

La idea "ecosistémica" sugiere que todo este conjunto de comunicaciones constituye un sistema en sí mismo, lo cual, al propio tiempo que da idea de la adaptabilidad y flexibilidad propias del mismo, permite aislarlo intelectualmente para un examen más preciso de sus partes y en su conjunto.

(La noción "ecosistémica" reúne, en su origen, la teoría de sistemas y la biología).

Lógica de la organización funcional y lógica de la comunicación

Por otra parte, la actuación de las empresas ha sido considerada habitualmente desde la funcionalidad de la organización, los métodos y la estrategia. Pero no desde la comunicación (y mucho menos como un sistema intrínseco de comunicación). Por eso, tales actuaciones se entienden erróneamente como autónomas de significado alguno: se piensa que están hechas para funcionar, pero no para significar. Esta evidencia, que he resumido en la frase: "los actos significan", apenas se tiene en cuenta en las empresas, que consideran el hacer como el vehículo energético de la operativa, diferente en sí mismo del comunicar, vehículo de relación y difusión.

Ecosistema de la acción

Simétricamente con el gráfico *ecosistema de la comunicación*, de la página 229, he elaborado otro gráfico: *ecosistema de la actuación* (pág. 231), partiendo asimismo de la existencia de una ecología de la acción análoga a la ecología de la comunicación, así como la existencia de un funcionamiento sistémico.

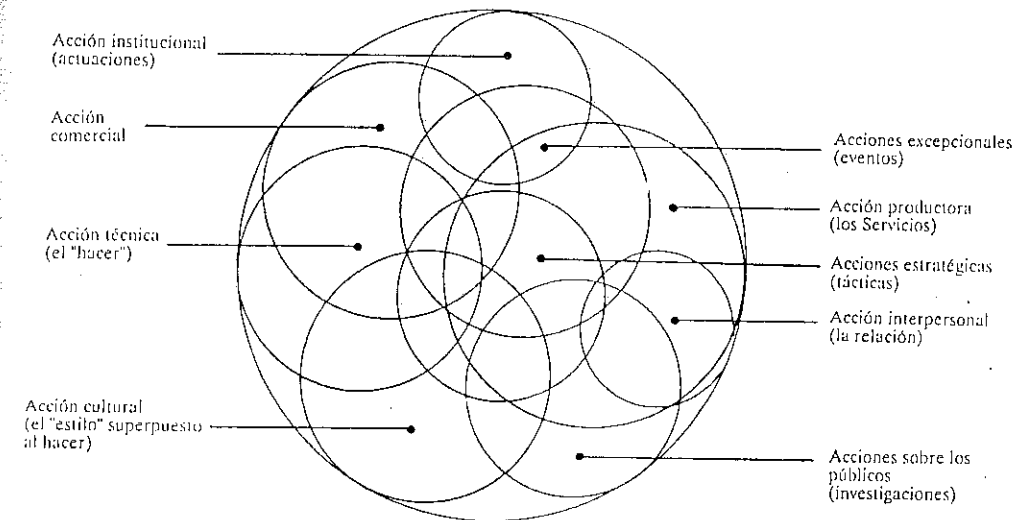
Un mismo modelo de representación para dos realidades diferentes

Podemos localizar en este segundo gráfico desde las acciones institucionales a menudo no identificables por el gran público -pero sí por sus públicos destinatarios-, hasta las acciones estratégicas con sus tácticas: una opa, una cotización en bolsa, una toma de capital, una fusión, etc. Las acciones de tipo comercial son más obvias y más dirigidas al gran público, así como los acontecimientos excepcionales. La acción técnica (el hacer del profesional) se yuxtapone a la acción cultural (el estilo y el modo de hacer). Ambos se materializan en la acción productora: el diseño de productos o servicios yuxtaponiéndose a la acción realizadora: la relación y el contacto interpersonal.

Es indiscutible que *todas* las acciones y actuaciones implican comunicación. La salida a bolsa no es un "acto" que tenga sentido como tal, del mismo modo que no lo tiene el contacto personal entre cliente y empleado si no es para un fin: el servicio, la información, la venta. No hay sólo una sucesión de decisiones que llevan a la cotización en bolsa, ni hay solamente los gestos mudos de la funcionalidad en el acto de servir, sino que, en ambos casos, hay implícitamente comunicación, interacción.

Ecosistema de la Actuación Corporativa

Actitudes, Conductas, Actos



Diferentes modos de actuación y de conductas constituyen a su vez otro conjunto que permite separar artificialmente la Comunicación (esquema precedente) y la Actuación.

Por supuesto que en ambos esquemas, lo que importa, más que el inventario, la frecuencia y la relevancia de unos y otros modos de comunicar y de actuar, es la *coherencia* que debe existir en ambos universos.

Esta coherencia es obra de la Cultura y la ética empresarial, y es a su vez la manifestación de la personalidad corporativa, la identidad, la calidad generalizada.

De hecho, después de examinarlos, ambos esquemas deben ser superpuestos y constituir así una aproximación más cercana a la realidad. Ya que en ella, actuaciones y comunicaciones se funden en una sola finalidad: la calidad del servicio y la confianza en la empresa.

*Dos
ecosistemas
yuxtapuestos*

Los dos ecosistemas, que hemos examinado gráficamente por separado (comunicación y actuación), en la realidad se yuxtaponen formando un macrosistema. Su magnitud y densidad lo hace más complejo y menos dominable. Es por eso que, si superpusiéramos ambos sistemas nos aproximaríamos más a la realidad, donde las dos dinámicas forman una sola.

*Teleacción y
telecomunicación*

Considerada esta doble actividad intrínseca del hacer y el comunicar como la Actuación global de la empresa, tendremos que incluir en el análisis tanto la *telecomunicación* como la *teleacción*. Ambas son extensiones tecnológicas de la comunicación y de la acción próximas. Por supuesto que no me refiero a los media, ya mencionados en el primer ecosistema, sino a los medios de *comunicación* y de *acción a distancia* que, en conjunto llamamos telemática. En esta dimensión, una orden telefónica de un cliente a su banco (*phone banking*) es un mensaje a distancia, y el cumplimiento de esta orden es un acto realizado también a distancia del cliente, pero con efectos inmediatos y, a menudo, presentes por medio de un documento. Una videoconferencia une la información y los actos de los individuos en la distancia: es una inter-teleacción.

Así, pues, si acción y comunicación son una misma cosa porque ambas *producen efectos y significados*, también cambiando a una macroescala, la telecomunicación es una teleacción (porque ejerce una acción a distancia) y la teleacción es una telecomunicación (porque transporta información de un punto a otro).

Todos estos son los elementos fuertes de la estructura. Los elementos blandos son los que circulan y actúan por medio de esta estructura.

*Esquemas de
conocimiento*

■ El entramado de la comunicación corporativa

El problema del investigador se repite. La realidad es compleja y contradictoria, y nosotros necesitamos desarticularla en sus componentes, simplificarla para comprenderla y, si es posible, controlarla.

Simplificamos la realidad por medio de modelos y esquemas gráficos explicativos de sus pequeñísimos fragmentos. Son esquemas por naturaleza reductores, porque son bidimensionales, estáticos y por tanto, pobres. De ellos ignoramos voluntariamente el contexto real en el que las cosas se sitúan y suceden. Por otra parte queremos destacar lo que nos parece principal según nuestro punto de mira (variable), y así consideramos secundario lo que desde otro punto de vista resulta ser lo principal. Las realidades complejas son irreducibles a esquemas.

*Pensar es
esquematar*

“Pensar es esquematizar”, repetía Moles recordando a Goblot. Y así, aquello que ganamos en comprensión lo perdemos en riqueza; lo que ganamos en profundidad lo perdemos en extensión. Pero tales pérdidas y ganancias nos aproximan más a la verdad objetiva.

Tal es el problema, que reaparece con toda su complejidad cuando necesitamos comprender -para manejarlo- un fenómeno tan polifacético como es el de la comunicación empresarial, las comunicaciones *en* y *de* las empresas *con* sus públicos y *entre* ambos.

*Relaciones,
ámbitos de
relación y
orientaciones
de la
comunicación
corporativa*

El esquema de la página 235 muestra el tejido de la comunicación corporativa. Ésta abarca el conjunto de acciones, relaciones, ámbitos y orientaciones: institucionales y comerciales (para seguir con el modelo habitual).

La comunicación corporativa se manifiesta en los ámbitos *interno* (el del colectivo humano que integra la organización), *intermediario* (los proveedores, accionistas, líderes de opinión, prescriptores, mercado de trabajo, administraciones, etc.) y

externo (clientes reales y potenciales, organizaciones de consumidores y usuarios, opinión pública).

Tres escenarios de acción y de comunicación

Estos tres ámbitos constituyen fronteras, porosas y móviles, interconectadas, y se deslizan las unas en el interior de las otras: se interpenetran. La cuestión para aprehender el fenómeno comunicacional según estos tres territorios es que quienes los definen no son ninguna autoridad ni reglamentación: son los propios individuos y los grupos de individuos cuando traspasan dichos ámbitos y se sitúan alternativamente en ellos en el fluir de la cotidianidad. De aquí se podría extraer, como en psicología, una "línea de universo" de los individuos (*cursus vitae*) en relación con la empresa, según sea su posición puntual en cada uno de estos ámbitos o escenarios. El empleado es también consumidor, usuario, lector de periódicos, opinante, elector, comprador, proveedor de trabajo, etc., etc.

Fronteras porosas para la movilidad de los individuos

Tales migraciones constantes -y simultáneas- de uno a otro ámbito y de una a otra condición psicosociológica y económica (variables), hacen que los individuos sean "unidades móviles", difícilmente encasillables si no es por su "función" en relación con sus motivaciones y situaciones personales, y coincidiendo con los intereses estratégicos de la empresa. Es esto lo que define a los individuos en su paso por cada uno de los tres escenarios.

Un escenario productivo

1. El ámbito interno está perfectamente definido por las tipologías que devienen de la organización y su estructura jerárquica, funcional y psicológica. Su denominador común es la *perpetencia* o la *adhesión* a la empresa: el formar parte de ella.

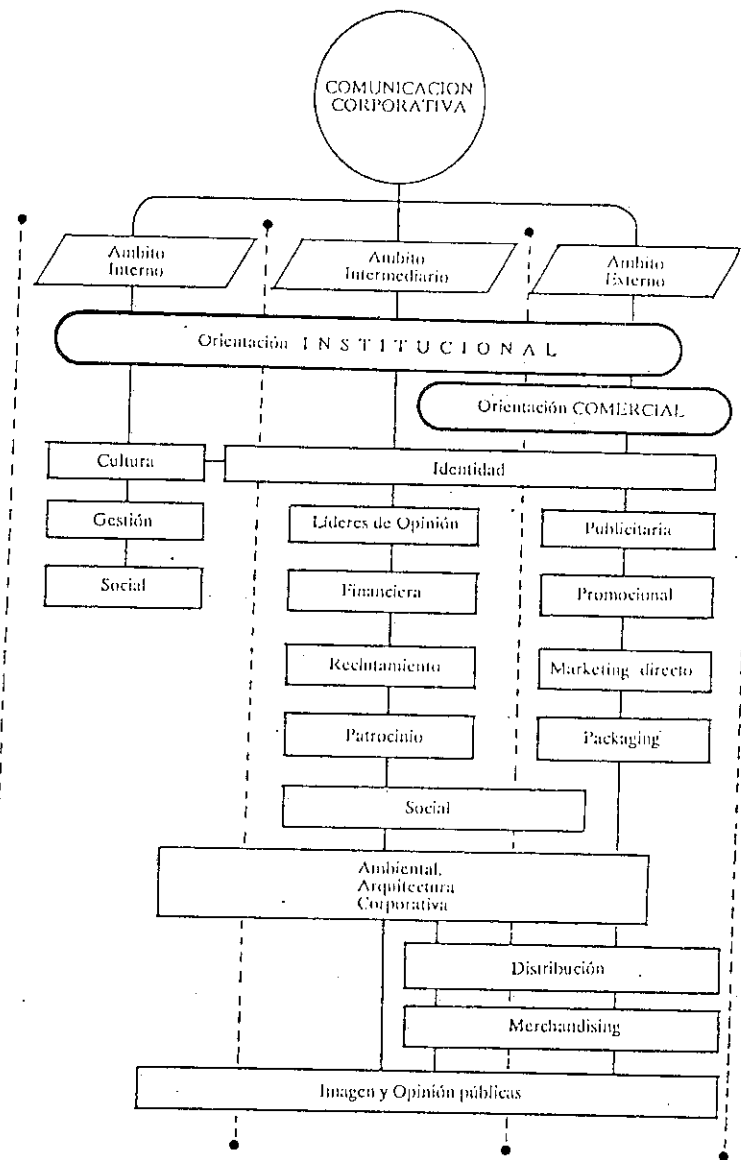
Pie de la página siguiente.

En este esquema se cruzan abscisas y coordenadas: espacios o ámbitos bidimensionales; orientaciones horizontales, actividades y relaciones en vertical. He aquí el tejido.

Las orientaciones *institucional* y *comercial* se cruzan a lo largo de los tres ámbitos y de las actuaciones y comunicaciones de la empresa con sus públicos. La Cultura, configuradora de Identidad (y a la inversa) va así de dentro afuera atravesando los tres ámbitos. Acción y Comunicación se extienden en vertical -siempre impregnadas de valores culturales e identificativos- y desarrollan actuaciones precisas, utilizando técnicas y medios muy variados y afectando a públicos diversos.

La Imagen y Opinión públicas atraviesan de arriba a abajo y de abajo hacia arriba, los tres ámbitos. Son el reflejo actitudinal de los individuos (clientes, líderes, prescriptores, etc.) en reacción a la empresa.

Escenarios, actores y acciones



Un escenario estratégico

2. El ámbito *intermediario* no tiene esta condición productiva ni de implicación fuerte con la empresa; en todo caso, son implicaciones puntuales o más o menos continuadas. Ocupan este espacio central tipologías de públicos mucho más variadas, y discontinuamente, que en el ámbito interno; lo que hace este ámbito intermediario menos estable, y lo define como un espacio de conexión bilateral: entre la empresa y su exterior (aunque la gran mayoría de estos públicos corresponden al exterior: proveedores, accionistas, instituciones, etc). De ahí la condición *estratégica* de este ámbito intermediario para la comunicación empresarial.

Los modos de contacto, relación y comunicación varían notablemente en cada uno de los tres ámbitos considerados. Si el primero se define por una cultura compartida que se manifiesta en la gestión, la prestación de los servicios, y en el aspecto social, este segundo ámbito intermediario se caracteriza tanto por las categorías de públicos (reducidos en número pero importantes cualitativamente) como por las comunicaciones particulares que sus interacciones con la empresa determinan.

El escenario intermediario y sus actores

Otro aspecto propio de este ámbito intermediario, tan significativo como sus públicos precisos y los modos de relaciones que conllevan, lo constituye el "lugar" de relación cuando este lugar es la misma empresa. Es el marco ambiental, terreno de la arquitectura corporativa que define una personalidad institucional y al mismo tiempo una personalidad funcional vinculada al servicio (los puntos de venta y de atención al público). De hecho, este segundo ámbito intermediario posee la doble condición de estar formado por personas y por espacios físicos, en los que tiene efecto la relación.

Obsérvese la importancia que adquiere la arquitectura corporativa en esta estructura de interacciones. Ella es el territorio de acciones internas. Ambito a su vez intermediario con los públicos intermediarios, los internos y los externos. Lugar de la venta (distribución de los servicios) y de relación con los clientes.

La escena pública

3. El ámbito *externo* se caracteriza por tipologías de públicos que son ajenos a la empresa y que no se sienten afectados más que a través de los *servicios*: son sus usuarios beneficiarios, los clientes (los que en el ámbito industrial serían los consumidores).

Efectivamente, los clientes de servicios son externos a la empresa, pero no extraños a ella. Se relacionan con ella a través de las personas (los empleados) que representan el ámbito interno en los lugares donde el servicio se presta (puntos de venta, distribución, etc.), e incluso fuera de estos lugares. Así que esta dinámica global de la empresa implica una interpenetración de los públicos por medio de los tres ámbitos que, como vemos en la práctica, son como las fronteras geopolíticas: ficticias, pero que constituyen elementos de una estructura que si bien es invisible y artificial, no deja de ser real y determinante.

Espacios de transacciones y de comunicación

Es en este tercer ámbito externo donde la actividad de relación, comunicación y transacciones es mayor y más visible. Las técnicas y los medios de operación y de comunicación se unen a la acción comercial, a la que en general sirven. Pero tampoco es posible, por otra parte, aislar los efectos que produce esta comunicación pública dentro de cada uno de los dos ámbitos precedentes: interno e intermediario. Estos escenarios son asimismo permeables y los públicos son nómadas de estos escenarios.

■ La empresa en acción

Los esquemas que hemos presentado anteriormente tienen una condición sincrónica, toda la información que contienen es estática. El esquema que ahora analizaremos es diacrónico, secuencial. Lo que se muestra en él sucede en diferentes lugares y tiempos. Pero aquí será mostrado simultáneamente, aunque se trata en realidad de un proceso espacio-temporal. Un proceso que incluye una serie de fenómenos en interacción. Y que a su vez es continuo, sin fin, aunque repleto de variaciones y modulaciones.

El gráfico de la página 240 es una representación *sistémica*, y difiere de los "ecosistemas" precedentes -el de la comunicación y el de la actuación- porque los ecosistemas son sistemas cerrados. El modelo sistémico es muy interdependiente, tanto de sí mismo (como ecosistema) como de su entorno. Es, por eso, un sistema *abierto*.

Partiendo del esquema de la página 240, la empresa se presenta como un todo, constituido sintéticamente por su identidad, cultura, actuaciones y comunicaciones. Todos estos vectores ya los hemos examinado con detalle separada y conjuntamente.

En este cuadro de doble entrada, vemos cómo los elementos que proceden de los cuatro vectores (*mensajes* y *actos*, portadores de *identidad* y determinados por una *cultura*) se cruzan en un *campo aleatorio* donde emergen los significados en desorden: es un campo semántico en dispersión. La naturaleza de este campo de significados es el azar, ya que los actos y mensajes no se presentan al público ni en un orden lógico ni en su totalidad. Ni todos los mensajes emitidos ni todas las acciones realizadas llegan al público, ni menos a unos mismos individuos. Hay pues una "distribución" de los significados completamente dispersa y aleatoria -si bien los planes de medios y las promociones los presentan perfectamente previstos y programados-.

Los significados que transitan por este campo semántico tienen, sin embargo, sus destinatarios fuera de él. Son los individuos, el público, la opinión. Pero si ya hemos señalado que los mensajes y actuaciones de la empresa no llegan ordenadamente a sus destinatarios, ni llegan en su totalidad, también hay que admitir que nunca llegan en estado puro.

Empresa y entorno, dos sistemas abiertos interdependientes

Un campo semántico en dispersión. Punto de encuentro de la empresa y sus públicos

En la página siguiente se muestra el esquema de la empresa en acción.

Los cuatro elementos de la Imagen Corporativa no son conceptos sino efectivamente "vectores" (es decir, impulsores y vehículos de orientación, dirección y acción proyectiva). Un cuadro de doble entrada pone en interacción constante tales fuerzas vectoriales con los soportes y medios de contacto, directo e indirecto, con los clientes, el público, la colectividad.

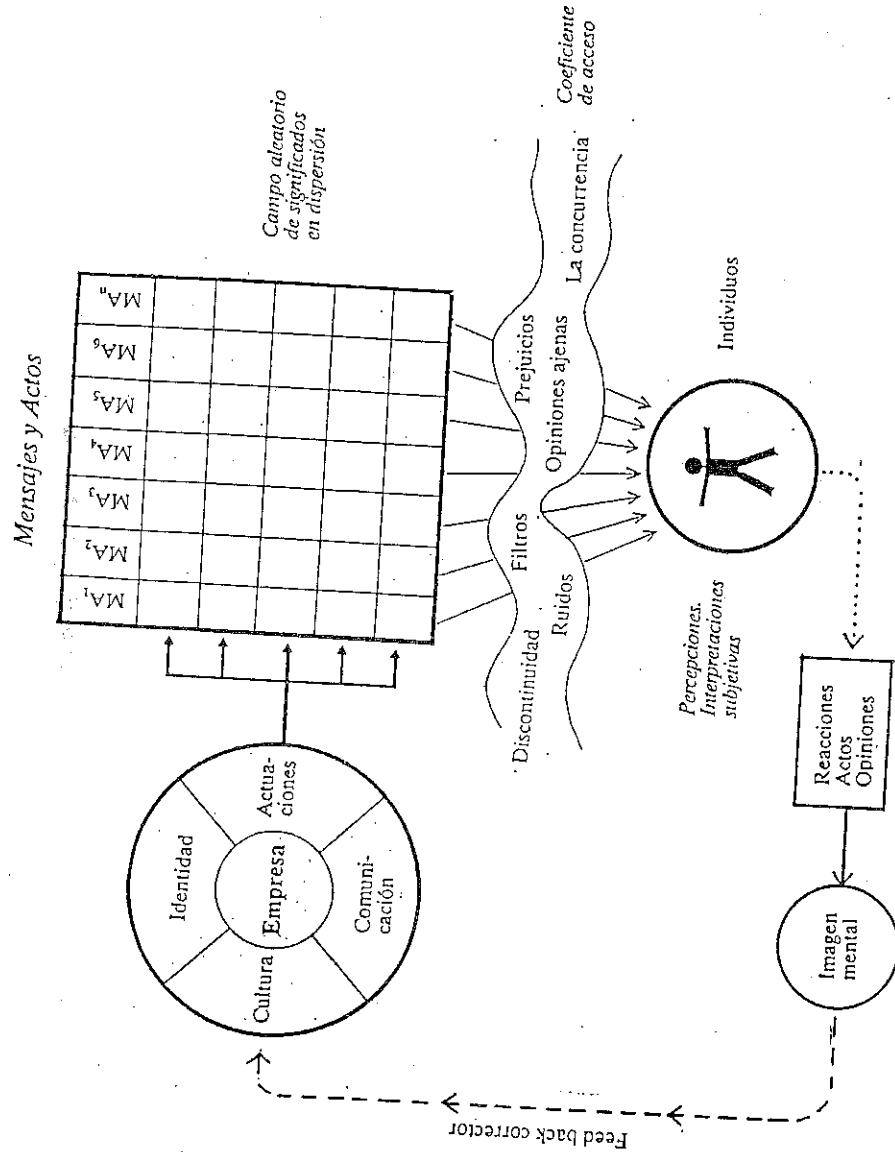
La característica de esta dinámica es la complejidad que a veces genera contradicciones internas. Es por esto que dicha dinámica debe ser controlada (*feed back* corrector). La complejidad, que es propia de las actuaciones y manifestaciones de la empresa, adquiere una dimensión mayor y más confusa por el simple hecho de que, en la mente del público, una empresa y sus producciones no están aisladas de todos sus competidores ni descontextualizadas, como lo está artificialmente en el gráfico.

Por esta razón, y también porque no todas las producciones y manifestaciones llegan al público, ni llegan, además, en estado puro, tenemos que hablar de un *coeficiente de acceso*, que es tanto obra de lo aleatorio como del filtrado que hacen los individuos.

El resultado de esta dinámica particularmente aleatoria y desordenada es la Imagen, que es siempre subjetivada por las percepciones, sensaciones, experiencias y prejuicios que interviene en los esquemas mentales y en las reacciones interpretativas de los individuos. La Imagen es el resultado de todo este movimiento, y de la capacidad separadora de la mente, que agrupa determinados estímulos como pertenecientes a una empresa (mensajes, productos, ambientes), y los discrimina así (no siempre con toda claridad) diferenciándola de las demás.

Esta Imagen es siempre una imagen mental, una representación en la memoria, y por tanto es substancialmente un *intangible*, sometido además a una serie de modificaciones y perturbaciones (contra lo que la empresa lucharía con gusto para mantener esta imagen aislada y estable). La imagen mental colectiva (de una empresa, servicio o producto) se manifiesta sin embargo de algún modo en la tendencia económica del público. Si no tuviera alguna "utilidad" para los individuos, esa imagen no existiría en sus cabezas.

La empresa en acción



© Joan Costa 1993

La Imagen pública, una carrera de obstáculos

Los destinatarios interponen filtros psicológicos (recorremos cómo se genera la confianza-credibilidad). El tiempo impone discontinuidad, roturación. Se interfieren los ruidos indeseados. Las opiniones ajenas inclinan a menudo la percepción de los individuos, o la influyen. Las empresas concurrentes neutralizan con frecuencia las intenciones de la empresa en cuestión, sobre todo porque sus actos y mensajes inciden y transitan en la misma matriz aleatoria de significados en dispersión -que es el espacio/tiempo común- y también porque compiten entre sí todas las propuestas, los argumentos y las imágenes. Luego intervienen otros filtros: los prejuicios individuales, entre los cuales está la imagen acumulada de la empresa, y su coincidencia o no con las motivaciones y expectativas de los individuos; la credibilidad, la subjetividad en fin. Es el problema de las interpretaciones subjetivas, donde la comunicación corporativa tiene un gran reto que cubrir.

Un valor desconocido: el coeficiente de acceso

Todo este campo de elementos en dispersión, y también en competencia -así como su disolución en el campo semántico y su recepción aleatoria-, determinan en conjunto un coeficiente de acceso de la imagen al público; coeficiente que sabemos que realmente existe pero que es imposible medir. De ello hemos hablado repetidamente en capítulos anteriores.

Información en retorno: el instrumento de la estrategia

Esta secuencia, que aunque con intermitencias es siempre continuada, facilita una serie de informaciones -que hay que buscar en el campo social- y que constituyen un feed back corrector. Por medio de él se podrá conocer la opinión, las reacciones, lo que los individuos hacen en relación con la empresa y cuál es la imagen mental que de ella se han construido como una sedimentación de los residuos de percepción que le llegan a través de este campo semántico, en el que coinciden y se entremezclan los recuerdos de las experiencias reales vividas con la empresa y sus servicios. Es el trabajo, a menudo inconsciente, a menudo de la memoria.

Este feed back corrector permitirá ajustar las decisiones, modificar las estrategias, innovar los productos, mejorar el trato, la calidad, la rapidez y todo aquello que, razonablemente, la empresa pueda hacer para satisfacer las demandas del público y de los clientes, y también de la sociedad.

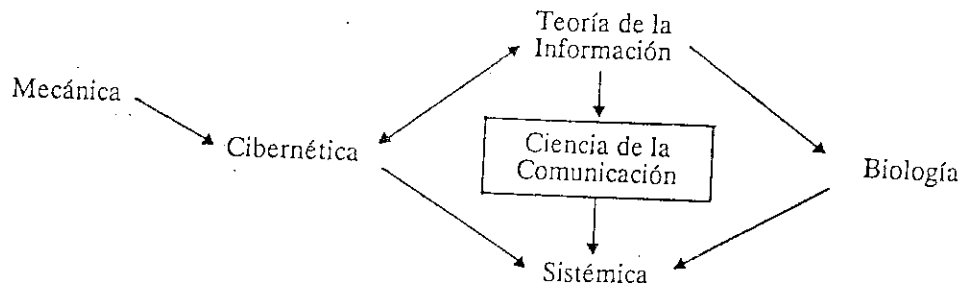
■ **Organización y función: la empresa como sistema holárquico**

Ya he hecho referencia más arriba a la idea de *sistémica*, que como hemos visto es una evolución de la cibernética, la cual a su vez, junto con la mecánica estadística y la teoría de la información, constituye una de las bases de la ciencia de la comunicación.

Estado actual de la sistémica

Este paso de la cibernética a la sistémica no ha supuesto perder del todo la influencia de la mecánica (el todo y las partes y sus interacciones). Por contra, ha incorporado las leyes de la biología. Entonces, la sistémica (o ciencia general de los organismos) considera los aspectos mecánicos de éstos, pero incorpora los aspectos biológicos, y al mismo tiempo, la biología aplica algunos de los principios de la teoría de la información. Así, la ciencia general de los organismos incluye los organismos vivos.

La empresa es, asimismo, un "sistema" en lo que respecta a su funcionamiento, y un "organismo vivo" en lo que respecta a su naturaleza y su desarrollo. Lo que mantiene vivo a este sistema u organismo, y lo que lo hace estable en relación con su entorno, es la *información* que es capaz de recibir, metabolizar, generar, intercambiar.



Vemos con esto establecerse un tejido interdisciplinar fecundador de sí mismo. Y del que, analizado así, comprendemos

perfectamente su lógica y la de sus interinfluencias que siempre conducen a un nivel progresivo de comprensión de tal tejido, y al mismo tiempo descubren niveles superiores de complejidad: es la naturaleza del conocimiento científico.

Si la mecánica había mostrado el funcionamiento de sistemas artificiales por medio de la idea estructural de "partes" que integran un "todo", y la idea retroactiva de interactividad (feed back) entre estas partes; la Gestalttheorie había mostrado una serie de coincidencias en el ámbito de la psicología de la percepción (de hecho, la teoría de la Gestalt es una teoría estructural de la psicología perceptiva, y demuestra que ésta funciona por una serie de mecanismos psicofisiológicos- muy parecidos a como funcionan las partes de un todo, o un todo y sus partes).

Estos itinerarios del conocimiento presentan una fenomenología que yo veo como una transposición de la física, la biología, las ciencias humanas y de la naturaleza, hacia una nueva aportación a las ciencias empresariales. Para entender este proceso tendremos que cambiar de registro, lo cual sólo será provisional, y nos permitirá volver al núcleo de nuestro tema.

Hacia una transposición de las ciencias de la naturaleza a las ciencias empresariales

Rendimiento transdisciplinar de las ciencias

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 las teorías 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, el gestaltismo se basó precisamente en la teoría atómica de los físicos para contraponerse a ella y demostrar así la pertinencia de la teoría holista.

Atomismo y holismo en busca de una síntesis

Estas evoluciones del conocimiento causal, que proceden del estudio de la organización de la materia, del cosmos y de los organismos vivos, serían extrapoladas algún día, a través de la Sistémica, al estudio de *todo género de sistemas*, es decir, a toda clase de organizaciones ya sean biológicas, sociales o simbólicas.

Con esto no quiero sino mostrar el hecho de que, a menudo, *fenómenos diversos tienen causas comunes*. Y es a partir de estos hechos científicos que podemos proyectar muchos de ellos a otros universos -como el de la empresa-, que aunque aparentemente no tengan relación entre sí, constatamos que poseen estructuras y leyes comunes.

Las leyes universales de economía y eficacia

Por ejemplo, una estructura y una ley común de la biología y de la empresa es el principio de *eficacia* y de *economía*: los seres vivos rigen sus conductas según este principio (economía de esfuerzo, economía de energía y economía de tiempo en busca de la mayor eficacia posible). Si esta ley rige la conducta de cualquier ser vivo, ¿por qué no ha de regir la conducta de las organizaciones humanas como las empresas? Y si estos principios son universales, ¿por qué no han de serlo también los de la organización o de la estructura en un ser vivo, en un organismo social (empresa) y en un sistema simbólico (lenguaje, comunicación)?

La ley universal de "estructura"

Pienso que estos razonamientos explicarán el porqué de mis incursiones interdisciplinarias en este esfuerzo para orientar una epistemología que, como veremos, puede iluminar la mentalidad corporatista en las tres vertientes de la organización, la acción y la comunicación.

Tres doctrinas coincidentes: Gestalttheorie, estructuralismo y holismo

Aparte la influencia de la biología, una escuela psicológica ha influenciado decisivamente la teoría holista: es la que se

Gestalttheorie, una psicología de la percepción

conoce por *Gestalttheorie*. Es el nombre de un movimiento original en filosofía/psicología. De hecho, tal como he evocado, es una teoría de la percepción a partir de la idea de *estructura* o de *configuración*. Toda "forma" (visual, auditiva, tridimensional o mental) implica una estructura que la define. Hay una correspondencia entre la estructura de las cosas y la estructura del cerebro humano, por la cual precisamente éste organiza la percepción, la reflexión y el conocimiento. (Anotemos de paso que la Imagen Corporativa es una *estructura mental*).

Atomismo versus gestaltismo

La escuela de la *Gestalt* (o de la configuración) se opone a la teoría atomista, y la contradice. Según ésta, todo el universo físico estaría compuesto de partículas pequeñas e indivisibles. La formación del mundo habría sido efecto del concurso fortuito de los átomos. (Leucipo y Demócrito, confirmados por Dalton).

La *Gestalttheorie* al contrario, favorece una aproximación al mismo tiempo *holista* y *sistémica* como veremos, inspirada en la teoría de los campos en física.

La *Gestalttheorie* se puede remontar a Von Ehrenfels (Viena 1890), pero su verdadero esplendor tuvo lugar con las primeras publicaciones científicas de Wertheimer (1912), Köhler (1921) y Koffka (1935). Este movimiento se originó en Alemania y se propagó a los Estados Unidos con la emigración allí de sus autores.

Ellos llevaron a cabo una serie de experiencias sobre la organización de la percepción y de las estructuras del cerebro. Köhler se sirvió de la comparación con un campo electromagnético para describir la relación que existe entre una figura y su entorno, una forma y su contexto. 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 implica la correspondencia, e incluso la interdependencia entre las partes y el todo, al mismo tiempo que pone de manifiesto -contra la

La física confirma la teoría gestaltista

idea atomista- la presencia de “alguna” estructura y de “algunas” leyes en las relaciones de las partes; leyes que no son en absoluto debidas al azar.

El todo es más que la suma de las partes

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 una estructura (biológica, mecánica o social) exclusivamente como la suma de sus componentes elementales. La Gestalt opone a este axioma el célebre: “El todo es *más* que la suma de sus partes”. Es más, pero además, el todo es *diferente* de cualquiera de las partes que lo integran: es otra cosa. Pero esto no es efecto de una “suma”, sino de una *dinámica sinérgica* que articula las partes en el todo. Ello reintroduce la idea de *interactividad* demostrada por el holismo y por la física (y también por la mecánica estadística y la cibernética), y que es la esencia de la comunicación.

Encuentro con el estructuralismo

Reencontramos en estas teorías un punto de vista semejante al de los fenómenos en ciencias humanas con el “estructuralismo”, porque percibir y comprender es al mismo tiempo *percibir estructuras de elementos y estructurar lo que se percibe por medio del conocimiento*. Percibir es integrar. Ya no se trata, pues, de considerar un todo como la suma de sus componentes elementales, sino como una relación entre estructuras de la realidad externa y estructuras mentales en interacción.

Coincidencias con la Sistémica

También reencontramos en esta concepción estructural el movimiento Sistémico. Esta “ciencia general de los sistemas” considera por igual los sistemas vivos, los sistemas mecánicos y los sistemas sociales. De la mecánica estadística procede otra idea convergente: la idea de “retroacción” o feed back (que está implícita en la experiencia *gestaltista* de los campos electromagnéticos en física, en los sistemas biológicos -interactividad-, en los sistemas sociales y simbólicos, y en la comunicación).

Conceptos y Palabras-clave en orden sucesivo y acumulativo de pertinencia:	<i>Atomismo</i> <i>Gestaltismo</i> <i>Holismo</i> <i>Estructuralismo</i> <i>Leyes de estructura</i> <i>Retroacción</i> <i>Sistémica</i> <i>Holón</i> <i>Holarquía</i>	Campos trans-disciplinarios de aplicación:	<i>Física</i> <i>Biología</i> <i>Antropología</i> <i>Filosofía</i> <i>Psicología</i> <i>Mecánica</i> <i>Cibernética</i> <i>Teoría de la comunicación</i>
----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El eslabón entre atomismo y holismo: la holarquía

El todo y la parte, conceptos relativizados

En el campo de los sistemas u organismos vivos (entre los que tendremos que considerar por una parte las empresas y por otra, la comunicación) no existen, en palabras de Koestler (1968), “ni ‘partes’ ni ‘todos’ en sentido absoluto. En su aspecto *estructural* un organismo no es un agregado de partes elementales. En su aspecto *funcional* no es una cadena de unidades elementales de comportamiento”.

A partir de estas aseveraciones Koestler introduce el concepto de *holón*.

La idea de “bipolaridad” substituye a la de “partes elementales”

Para evitar el empleo de los términos “todo” y “parte” -demasiado dualistas-, el autor señala que se nos obliga a recurrir a expresiones complejas como “subtotalidad”, “parte-totalidad”, “subestructuras”, “subtécnicas”, “subconjuntos”, etc. En lugar de esta penosa colección terminológica, Koestler propuso el término *holón*, que designa las entidades bipolares (las “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” de la estructura.

Holón, un término ambivalente: significa a la vez, todo y parte

Este nuevo término propuesto por Koestler ⁽¹⁾ es *holón*, del griego *holos*, que significa "todo", con el sufijo *on*, que designa una parte o una partícula, como en protón, neutrón o electrón.

El concepto de *holón* tiene como finalidad conciliar las concepciones holista y atomista. Todo organismo tiene que ser comprendido en tanto que *una jerarquía de varios niveles de subconjuntos semiautónomos, ramificados en subconjuntos de orden inferior, y así sucesivamente*. "Llamaremos *holones* a los subconjuntos de cualquier nivel de la jerarquía" (Koestler), es decir, de la estructura, ya que toda estructura implica jerarquías parciales.

De la biología a la teoría de la comunicación

El término *holón*, semánticamente ambivalente (a diferencia de "parte" y "todo" que son univalentes), reúne el todo y la parte, con lo cual introduce una novedad epistemológicamente 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". (Por eso afirmo que no hay ninguna razón que le impida penetrar en las ciencias empresariales). "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" (Koestler 1978).

Así, esta concepción va más allá también de la afirmación de Emerson: "Toda causa es bipolar". Porque si bien supone que toda causa es al mismo tiempo efecto de otra causa precedente, y ésta a su vez causa de otro efecto sucesivo, etc.; y si supone asimismo la idea de interdependencia causal, no tiene en cuenta los niveles de estructura en que la interacción causa-efecto se realiza, ni la noción de *jerarquía* entre causas, que varía con la misma estructura.

⁽¹⁾ Y largamente larvado dentro de su importante "acto de fe de un agnóstico" -que es todo un manifiesto filosófico- durante el tiempo de su juventud que estuvo encarcelado en España.

Los holones no tienen sentido sino por su nivel jerárquico en una estructura

La idea de jerarquía, en Koestler, implica la de semiautonomía, de dependencia y de interdependencia, en la misma medida que el holón es un todo y también una parte. La "función jerárquica" -que es común en el holismo, la *Gestalttheorie*, el estructuralismo y la sistémica-, es crucial en la noción de *holón*. Tanto, que él convierte un sistema en un organismo implícitamente *holárquico*. Cada holón es semiautónomo y esta condición le otorga ciertos grados de libertad (de semijerarquía, podríamos decir). Este componente jerárquico del holón se confirma en el hecho de que hay jerarquías de emisión (*output*) y jerarquías de admisión (*input*). Y eso ocurre por igual en la conducta de los organismos vivos y los organismos sociales como en los procesos y conductas de comunicación y de acción.

Un término devaluado que hay que restituir

Es lástima que "jerarquía" sea una palabra cargada de connotaciones absolutistas, autoritarias, de dogmatismo y disciplina militar. Debemos borrar estas connotaciones maniqueas que relacionan jerarquía y sumisión. 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, una concepción que se opone a la cadena linear de acontecimientos arrancados de sus contextos: la causalidad extraída de la mecánica clásica. El "orden jerárquico abierto autoregulado" (Koestler) es una solución preferible al modelo *estímulo-respuesta* de causalidad linear.

El verdadero símbolo de la holarquía no es una cadena ni una escala, es un árbol: una organización de varios niveles y ramificaciones, estratificado, un sistema que se ramifica en subsistemas de orden inferior y así sucesivamente. Una estructura que recoge y "encierra" subestructuras, infraestructuras, etc. Un proceso activante de subprocesos.

Igual que los holones son por definición subconjuntos, todas las ramas de una jerarquía son subjerarquías. El que los tomemos como "totalidades" o como "partes" depende del objetivo que nos proponamos.

Un nuevo paradigma

De la teoría a la metodología y a la acción

Todo lo que estamos siguiendo hasta aquí -este discurso científico que no debería impacientar al lector proclive a las técnicas, porque en ese discurso también se incluyen técnicas, pero técnicas mentales- tiende a transponer una serie de teorías y experiencias, *del ámbito de las ciencias al ámbito de las empresas*. Justamente en este momento en que la emergencia de una mentalidad *corporatista* nos lleva a buscar fundamentos epistemológicos en dichas ciencias: para convertirlos en fundamentos de una nueva metodología y, en consecuencia, en instrumentos operacionales.

Un instrumento para la lógica corporatista

Este será, como veremos, un instrumental corporatista en la misma medida que las empresas dejen de entender "todos" y "partes" como la vieja herencia no superada aún del taylorismo, y comprendan las leyes *holárquicas* más acordes con la era de la información. Que son leyes universales, como hemos visto; que se encuentran en la vida de los organismos, y que por todo esto son extrapolables a las empresas.

El paradigma holárquico se consolida...

Si el industrialismo tuvo su taylorismo -que fue un reduccionismo fragmentario-, la revolución de los servicios tiene su opo- nente sistémico: la doctrina holárquica. Que no podemos personificar en un sólo nombre, sino en un acontecimiento científico histórico: el "Alpbach Symposium" de 1968, organizado por Arthur Koestler y que contó con la presencia de eminentes investigadores como Von Bertalanffy, MacLean, Piaget, Waddington y otros. El coloquio se titulaba: "Más allá del reduccionismo, nuevas perspectivas en las ciencias de la vida". Después de este simposio, las teorías en él debatidas han sido objeto de sucesivos desarrollos. Diez años más tarde, una nueva aportación del propio Koestler se encuentra en el capítulo "Esbozo de un sistema" ⁽²⁾, del que he extraído algunos de los conceptos fundamentales.

⁽²⁾ En Janus, *A Summing Up*.

...en la matriz organizacional y conductual de las empresas...

Pienso que la idea holárquica que preconiza la "estructura de niveles y de holones distribuidos funcionalmente en esa estructura" es fácil identificarla en la matriz organizacional y conductual de las empresas. Pero no confundir con el "organigrama", que es un esquema descriptivo, siempre incompleto porque en él no pueden expresarse las facetas de la organización jerárquica y de la organización funcional al mismo tiempo: por esto se necesitan organigramas diferentes, y a los que es preciso añadir otros organigramas, como el de la comunicación, y otros sociogramas como el de las interrelaciones personales, si queremos hacernos una idea más aproximada de la empresa en su conjunto. Como organización o como un organismo sistémico.

...y en la matriz comunicacional

También la comunicación (como actividad inherente a los seres vivos y a las empresas, y de éstas en interrelación con sus subconjuntos humanos internos y con sus públicos variados externos) tiene su estructura, sus niveles, sus leyes holárquicas, sus holones y sus interacciones, tanto en el interior mismo de la estructura como en la otra estructura externa: la de sus destinatarios, sus receptores, sus actores: el público.

La estructura gestaltista del mensaje...

Desde la dimensión más global al más simple de los holones en el nivel inferior de la comunicación, existen estructuras y leyes que son particularmente holárquicas. Un *mensaje* es también una estructura de elementos codificados en un cierto orden; elementos que van a su vez desde el más complejo (una imagen densa en información) al más sencillo (unas palabras) y al más pequeño (una letra, un signo mínimo).

Un mensaje es una estructura perceptible dirigida a otra estructura sensorial. Hay un diálogo (visual) entre ambas estructuras, donde una determina a la otra: la estructura gráfica determina unos recorridos de la visión y la estructura mental del receptor determina el significado. Pero la observación del espectador de un mensaje gráfico (o audiovisual) no influye en feed back en la "conducta" de ese mensaje ni la modifica, mientras que el mensaje influye y modifica la conducta del receptor. Este problema rebasa la Gestalttheorie porque ella no pensaba en términos de la sistémica ni de la comunicación, sino de la psicología perceptiva.

Por tanto, también un mensaje visual es una estructura, un conjunto de holones (como todo y parte, y como subconjuntos) que están articulados entre sí y donde es la energía holárquica de cada uno de ellos la que determina la percepción, es decir, la interpretación y el significado del mensaje.

...y la estructura holista del proceso de comunicación

Cuando he repetido que la *comunicación es acción* quiero significar que también es *inter-acción*. Ya no sólo en la comunicación interpersonal porque es obvio, sino en aquellos procesos de investigación donde los tests y encuestas acerca de cómo los mensajes han sido percibidos e interpretados, donde sí que efectivamente influyen incluso determinan, cómo habrán de ser los mensajes sucesivos.

La sistémica lleva el gestaltismo al campo de la comunicación...

Lo que la teoría de la percepción (*Gestalt*), aún siendo una teoría estructuralista y holista, dejaba de lado, porque enfrentaba un mensaje y un ser humano -donde sólo el segundo tenía la capacidad reactiva ante el primero y no recíprocamente-, ha sido retomado por el razonamiento sistémico y culminado por la doctrina holárquica. Es obvio que la teoría de la comunicación es más reciente que la teoría gestaltista, y es por eso que las nociones de *feed-back* y de *información* están ausentes de aquélla.

...y a la comunicación corporativa

Es por todo este conjunto de razones que persisto en proyectar la concepción holárquica a la comunicación corporativa. Y a la empresa misma como sistema. Un sistema vivo y respirante que integra a personas y se integra en un contexto social más vasto y complejo. Que actúa en relación a ese contexto, que es su propia estructura interna y la estructura externa. Que desarrolla una conducta funcional y que establece con las personas e instituciones relaciones y ataduras. Las cuales, está muy claro, sólo son posibles por la comunicación.

Construcción de la imagen corporativa

La imagen corporativa es el efecto de superponer dos sistemas en uno:

La imagen, efecto de acción y comunicación

- el de la *organización* y la *acción* (que llamaré sistema *a*);
- el de la *comunicación* y la *información* (que llamaré sistema *b*).

Está claro que ambos sistemas corresponden al de la acción y al de las relaciones (actos y mensajes). Y, por tanto, es obvio que son sistemas de naturaleza diferente.

La yuxtaposición de ambos sistemas configura un *supersistema* (pero que las técnicas fragmentarias, compartimentarias y superespecializadas se esfuerzan en impedir). Sin embargo, estas técnicas no pueden impedir la *formación de significados* en los individuos. Y es justamente en este sentido semiológico o comunicacional, que propongo la idea de dos sistemas superpuestos en uno sólo, o de un supersistema: la yuxtaposición de los esquemas de las páginas 229 y 231.

Dos sistemas yuxtapuestos en uno solo

Cada uno de estos sistemas *a* y *b* se compone de sus holones en una estructura holárquica que le es propia. Cada uno de ellos produce *gestalt*, formas. Unas de ellas se pueden percibir directamente y se pueden experimentar (los individuos las pueden captar por medio de los sentidos y experimentar por sí mismos); son efectos del sistema *a*. Las otras *gestalt* sólo son perceptibles pero no directamente, sino por medio de representaciones simbólicas interpuestas; en cambio, no implican experiencias, y sí implican -como las anteriores- *conocimientos*; pero siempre indirectos: es el modo de funcionamiento del sistema *b*.

El sistema *a* es un sistema de realidades *concretas y objetivas*, perceptibles por los públicos, accesibles al contacto directo con la empresa, los empleados, los servicios, los productos, y por tanto, todos ellos elementos de la experiencia personal de los individuos.

El sistema *b* es un sistema de *realidades de sustitución*, que son perceptibles por medio de representaciones, imágenes, formas simbólicas, signos y códigos. Se pueden incluir en este sistema las palabras, las informaciones escritas, fotografías, esquemas, y mensajes.

Por consiguiente, el valor de certeza, de experiencia o empírico, por relación a la empresa y a su imagen, existe únicamente en la superposición de los sistemas *a* y *b*. Una superposición que no es un artificio intelectual que yo me invente, sino que es el reflejo exacto de lo que ocurre en la realidad.

Imagen e imaginación

"Imagen" tiene el sentido de "imago"

El término *imagen* (de empresa o de marca) es un término muy preciso semánticamente, y nada arbitrario, convencional o retórico. No existe otra palabra que exprese con tanta exactitud la idea de una "representación mental" o de una "estructura psicológica".

Esta palabra, *imagen*, significa que una empresa o un servicio, en toda su complejidad y en su totalidad, no son perceptibles ni tangibles. Sólo son *imaginables*.

Sin embargo, los elementos constitutivos de la imagen son cosas de la realidad; por eso sí son perceptibles directa e indirectamente (sistemas *a* y *b* superpuestos). Podemos imaginar una empresa como un ente (siempre por medio de partes que nuestra mente se ocupa de ensamblar); podemos imaginar una marca o un servicio con todos sus componentes físicos y psicológicos, ensamblando del mismo modo partes significativas. Pero no podemos captar o percibir directamente y de una sola vez, ni una empresa en su totalidad ni una imagen de marca ni un servicio.

El trabajo de la mente

La cuestión es fácil de explicar, por tres razones fundamentales:

- la *complejidad* o las multifacetas de la empresa o de una imagen de marca o de un servicio, en tanto que existentes pero intangibles;

- la *exterioridad* o el hecho de que cada fragmento generador de la imagen es exterior a los individuos (los elementos o las partes perceptibles);
- la *completación* de lo anterior, para lo cual interviene la interioridad del ser en las facetas de receptor, actor, e intérprete (percepciones, experiencias, vivencias, conocimientos, valores, recuerdos).

Es en este tercer nivel donde la imagen se configura y se desarrolla.

Simbólica de la empresa

Si he hablado ya repetidamente de la acción, las actuaciones y los hechos -que se incluyen en el sistema *a*-, tendremos que profundizar ahora en el sistema *b*; sobre todo porque es el sistema de la comunicación, objeto de esta última parte.

Comunicar la empresa y el servicio

Retomemos lo dicho. Ninguna empresa y ningún servicio pueden mostrarse, presentarse íntegramente a sí mismo (como lo hace de un modo natural e inevitable una persona o un objeto), sino que sólo pueden ser *re-presentados* y *comunicados* indirectamente, por medio de símbolos de sustitución o de simulacros. He aquí el mundo de los *mensajes*.

Vemos en este fenómeno una especie de paradoja, porque la empresa o el servicio nunca pueden ser percibidos en un instante y en su conjunto (tal como percibimos un país en un mapa o una ciudad en un plano). Sólo pueden ser así imaginados: en un instante y como un todo. "La imagen es la pluralidad de sensaciones que apreciamos como una sola" (J. Riera Moré). Es instantánea y muy rica en sensaciones.

La empresa sólo puede ser imaginada: no es posible verla en su totalidad ni tocarla como si fuera un objeto. Sólo puede ser

metabolizada en sus partes separadas y *sintetizada*. Es un producto de abstracciones sucesivas de la mente, en su enfrentamiento con la complejidad.

La función de la comunicación corporativa es hacer esto que la empresa no puede hacer por sí misma: *hacer la empresa imaginable*. Lo cual sólo es posible por medio de cualquiera de sus partes y tomando a éstas como estímulos para imaginar el todo. Es la función simbólica.

Simbolizar la empresa y el servicio

Hasta ahora esto no ha sido bien comprendido, y se ha interpretado, sin profundizar en ello, que el cometido de la comunicación corporativa es simplemente el de coordinar y controlar los mensajes y los medios, sin considerar el trabajo importante de simbolización y de interpretación desde el punto de vista de los dos sistemas *a* y *b* que estamos desarrollando.

Por consiguiente, la empresa en el sentido corporatista, tiene que ser simbolizada. Es decir, transcodificada en términos de *representación*. Representada y sobre todo, *semantizada*, es decir, dotando de significado a cada parte o cada holón comunicacional o significante. Este género de semantización de cada elemento implica una doble operación: hacer que cada elemento signifique lo que tenga que significar por sí mismo (función primaria y puntual), y al propio tiempo signifique a la empresa (función general subyacente a la anterior).

Esta fórmula es claramente más compleja que la fórmula retórica de la sinécdoque, porque es de hecho *la capacidad de representación y de evocación que posea cada parte para significar el todo*. Cada parte remite al todo y el todo se representa en cada una de sus partes.

He aquí una explicación diferente del concepto de *sinergia*, que es esencial en la comunicación corporativa.

Holograma y fractal o la capacidad virtual de imagen

Una de las funciones principales de la comunicación corporativa es generar esta capacidad virtual de imagen. Pero no se trata de una simple imagen de la memoria inmediata, es decir, estática, ni de la memoria persistente, sino de un fenómeno dinámico, de un proceso nunca totalmente acabado. Este mecanismo integrador e integrante, de los sistemas *a* y *b*, es al propio tiempo un proceso de *significación* y *acumulativo*.

La imagen corporativa debe ser un "holograma"...

Examinemos dos casos del mundo de la física ligados también a la concepción holista: el "holograma" y el "fractal". *Holografía*, y su resultado material, el *holograma*, son términos que provienen de *holos*, que significa "todo", "entero", y *grama* que representa "escritura", "transcripción" (en este caso, icónica). Esta técnica consiste en obtener imágenes visuales en tres dimensiones, imágenes reales (no procedimientos ópticos que producen sensación de relieve). La técnica holográfica permite de este modo reproducir la realidad sugiriendo el volumen y la profundidad con un realismo casi idéntico al que produce la visión humana.

...que restituya fielmente su identidad total

Conocemos el relieve sugerido por la fotografía estereográfica (del tipo View-Master): en este caso sólo se provoca la ilusión de relieve fotografiando un campo con la ayuda de una cámara doble que simula la visión binocular. En el caso del holograma en cambio, los rayos luminosos que llegan al ojo son perfectamente idénticos a aquellos que serían reflejados por el mismo objeto, de tal manera que vemos realmente el objeto en sus tres dimensiones (pero a través de la "ventana" que es el holograma). Uno puede, inclinándose a derecha e izquierda, levantando o bajando el punto de mira, percibir cada uno de los lados del objeto holografiado, y así restituirlo en la visión y en la memoria como si fuera el objeto mismo.

Es difícil imaginar el realismo de un holograma cuando no se ha visto ninguno (pueden verse en el Museo de la holografía de New York o París). Pero los usos comerciales de la hologra-

ña en objetos corrientes e incluso fútiles (como llaveros, insignias, tarjetas de crédito y gadgets), reducen escandalosamente las posibilidades de comunicación, de representación y de fascinación visual que se obtienen en otros campos experimentales, científicos y estéticos. Existen hologramas que, además de las tres dimensiones de la forma y el espacio, alcanzan la dimensión temporal: son hologramas de innumerables facetas.

El holograma: paradigma de la persistencia de la identidad corporativa

Aunque no sea indispensable para mis argumentos, no será inútil recordar algunas cosas sobre la técnica holográfica, cuya invención se debe al físico húngaro-británico Dennis Gabor (1900-1979), premio Nobel de física en 1973.

Un holograma es una imagen registrada sobre una película fotosensible (parecida a la película fotográfica pero dotada de un grano considerablemente más fino) gracias a un dispositivo especial en el que se utiliza un láser como fuente de luz. Es después de la puesta a punto del "láser" (*Light Amplification by Stimulated Emission of Radiations*), en 1960, cuando se pueden realizar hologramas precisos (hacia 1963). El láser posee la particularidad de no emitir más que rayos de una sola longitud de onda y de no emitirlos más que en fase; esto da una luz saturada y potente que se llama "luz coherente". El conjunto del dispositivo es previamente situado sobre una plataforma neumática con el fin de evitar cualquier vibración que pudiera convertir la luz en incoherente.

El rayo láser sirve para iluminar a la vez el objeto y la película holográfica; esto se obtiene cortando el curso del rayo de luz con un espejo semirreflectante que lo divide en dos haces. Uno de ellos se bifurca para dirigirse directamente hacia la película, y el otro continúa su curso hacia el objeto, que reflejará también los rayos hacia la película. Ésta recibe pues, dos trenes

Sobre la técnica holográfica

Una técnica similar a la fotográfica, pero diferente

de ondas luminosas que colisionan creando áreas de interferencias variables que reproducen exactamente el objeto holografiado.

Por medio de esta secuencia se revela la película, que no parece contener ninguna imagen precisa sino un fino moaré de líneas casi transparentes. Pero iluminándola con una luz coherente, la nueva colisión así provocada produce áreas de interferencias en todo punto similares a las que se produjeron en el registro. Y el objeto aparece en la profundidad de campo, en el mismo lugar en relación al holograma donde se encontraba en la toma.

El principio holográfico (la "totalidad icónica") es el de una totalidad que podemos llamar *persistente* y *ubicua*. Una totalidad que está presente en cada una de sus infinitas partes. Y aquí es justamente donde reside el carácter sorprendente del fenómeno. Sobre todo por su analogía con el fenómeno psicológico de la construcción fragmentaria, discontinua y aleatoria de la imagen corporativa. Me explicaré.

Cada fragmento de la empresa, y de aquello que la representa y la simboliza, forma cada vez más parte de la empresa. La empresa está cada vez más presente en cada una de sus partes.

Lo más sorprendente de la holografía es que *cada parte de un holograma contiene la información del todo del que forma parte*. Por más que un holograma se fragmente en trozos más y más pequeños, la información permanece entera e íntegramente en cada uno de estos pequeños fragmentos.

Este fenómeno no supone una substitución parcial o simbólica de una cosa por otra. Se trata de un fenómeno que podemos llamar "tenacidad holista", porque no hay partes y todos (todo es *holos*) y porque permanece entero incluso en el más mínimo de los fragmentos. El todo está en cualquiera de estos minúsculos fragmentos. El holograma es una *totalidad irreductible*.

Persistencia y ubicuidad: especificidad del holograma

La infinita capacidad de cada átomo holográfico

Información implícita e irreductible en cada átomo

*Inyectar
identidad en la
conducta y
manifestaciones
de la empresa*

Del mismo modo, la concepción corporatista tiende a un holos de la empresa, por el cual cualquiera de las partes, fragmentos, estímulos, actos, signos o mensajes que la representan *contengan una imagen holista* (holográfica). No sólo se trata de que la empresa se pueda reconocer a través de cualquier actuación o elemento sensible, que es la idea de un puzzle. Se trata de que la empresa asuma una *presencia* y una *telepresencia* realmente holista y total en todos y cada uno de sus átomos de actuación y de comunicación que permitan reconocerla inequívocamente. Esto será objeto de una nueva estrategia efectivamente corporatista.

La imagen hasta el infinito: el ejemplo de los fractales

*Los fractales,
imagen de
afirmación de
la identidad*

También la técnica fractal presenta una analogía pertinente para ilustrar esta idea de *tenacidad holista* propia del holograma; los fractales ilustran esta carga *identificativa*, necesaria para la empresa en la construcción de su imagen corporativa.

El caso más emblemático en materia de cálculo matemático es el de los "objetos fractales", de Benoit Mandelbrot.⁽⁴⁾ No se trata de objetos físicos, sino de modelos resultantes de una nueva capacidad de cálculo. Los fractales son elaborados con la computadora. Puede decirse legítimamente que se trata de "la producción artificial de la geometría aleatoria de la naturaleza".

*La matemática
copia la
naturaleza*

Los fractales son diseños de formas que la matemática no había producido nunca y que, en cambio, la naturaleza produce sin cesar. La matemática generaba rectas circunferencias, elípticas, curvas derivadas. La naturaleza engendra el contorno de las nubes, el perfil de las montañas, formas que ningún otro modelo matemático estaba en condiciones de representar.

⁽⁴⁾ Mandelbrot creó el término "fractal" a partir del adjetivo latino fractus, que significa interrumpido, irregular fracturado.

*La producción
matemática de
lo improbable*

Los *objetos fractales* reproducen estas formas de la naturaleza. Pero eso, que para esta última es el resultado más probable, para el cálculo es el fruto de una álgebra compleja. Simular la naturaleza requiere, pues, una máxima sofisticación intelectual. La imagen casi-natural emerge de un contexto ultra-artificial.

*Un proceso
sofisticado
para un
principio
sencillo*

El principio de los fractales es relativamente simple, sin embargo. Las formas extraordinariamente complejas son derivadas de patrones elementales modificados por *generador*. El generador es una forma elemental, que introducida en dichas formas complejas, produce en ellas una subdivisión. Modificadas las formas originales, el generador es nuevamente introducido en sus segmentos, produciendo un resultado de segunda generación. El ejemplo clásico es dado por la llamada "curva de Kock", que constituye, junto a la curva de Giuseppe Peano, los más antiguos fractales sintéticos conocidos.

*Cómo
percibimos los
fractales: un
"archiboldismo"
matemático*

Cuando contemplamos cualquier objeto fractal vemos en primer lugar una forma global, concreta y muy característica destacada sobre su fondo: una *gestalt* o configuración particularmente compleja y muy barroca. Lo que sorprende y fascina la visión es cuando ésta explora con detalle las partes que configuran esta forma. Descubrimos sucesivamente que cada parte es exactamente la misma forma global, pero a una escala más pequeña. Cada vez que en esta subforma logramos separar el umbral subsiguiente, descubrimos que éste es de nuevo la repetición de la forma global a una escala más pequeña que la anterior. Y así hasta que la visión directa de lo más pequeño llega a su límite. Este descifrado muestra la sucesión de niveles, del más global (la *gestalt*) hasta el mínimo que la visión puede identificar. Cada componente de la forma no es sino ella misma exactamente repetida hasta el infinito.

*Exploración
del fractal en
sentido inverso*

Observada a la inversa podemos decir que la figura fractal es la multiplicación de una microforma de base que se repite sucesivamente, cada vez en un tamaño mayor y culmina en una macroforma muy pregnante (que no es sino la articulación de aquella microforma que, al repetirse indefinidamente, la configura).

Esta analogía no es un puro fenómeno curioso, sino un modelo para nuestro conocimiento. Modelo fractal que ejemplifica el hecho de que *cada microparte del todo es exacta al todo*, de modo que *cualquier micro o macroelemento del fractal es idéntico al fractal mismo*. Modelo que por otra parte se refiere a los nuevos conocimientos; no es un modelo del pasado sino que es posible por las nuevas tecnologías de la información. En este sentido, el fractal es una matriz de razonamiento para la mentalidad corporatista, y también todo un símbolo dentro de nuestra civilización telemática.⁽⁵⁾

Saturar de identidad

Lo que nos dicen el holograma y el fractal es el gran mensaje del holos. Es la idea misma que yo llamo *saturar de identidad*. La identidad diferencial de la empresa tiene que ser inyectada y manifestada en todo cuanto es parte de ésta. En *todo e irreduciblemente*. Como en el holograma, que cada una de las partes representa inequívocamente al todo, y persiste íntegramente en ellas. Como en el fractal, donde cada parte está saturada de identidad, y cada parte es idéntica, pero a escala global, al todo.

Esto no puede ser producto del azar, de la voluntad o del espontaneísmo. Como en el holograma y el fractal, la identidad corporativa debe estar inscrita en las mínimas partículas con que la empresa se manifiesta y se expresa.

La identidad -reforzada en la cultura y transmitida por ella- es en sí misma una *gestalt*, una "forma mental" en forma de *imagen*. Su vehículo es toda presencia y toda emergencia de la empresa, ya sea manifestada en forma de acciones, actos y lugares, o de mensajes y signos.

⁽⁵⁾ La ilustración de la portada de este libro reproduce un fractal, obra de Alfred Pasieka.

Oponerse e imponerse a la complejidad con una identidad holista

La *saturación de identidad* es la única forma eficaz de ser coherentes y persistentes en un entorno competitivo de percepciones, en el que cada acción y cada mensaje es inmediatamente centralizado en esta matriz de dispersión cuyo funcionamiento he mostrado en la página 240.

El "Soy Yo", "Esto es lo que hago", "Así lo hago" y "Así me comunico" es mucho más que un posicionamiento y una imagen de marca. Es el material con el que se edifica una identidad fuerte y personal, consistente y proactiva, original y ubicua.

Nuevos instrumentos y objetivos de la cultura corporativa

Las leyes de la eficacia y economía, que son propias de la vida, y por tanto, de la naturaleza de todo organismo, están implícitamente en la substancia de esta *saturación de identidad* cuyo analogon en las ciencias naturales, físicas y matemáticas es el concepto de holarquía, el holograma y los fractales. Estos puntos de vista son inéditos, tanto en la comunicación aplicada como en las ciencias empresariales. Y ningún comunicólogo antes que yo los ha desarrollado y divulgado. Así, estos puntos de vista emergen desde ahora como nuevos conocimientos y nuevos instrumentos fundamentales para la gestión corporatista.

El gran ensaje holista

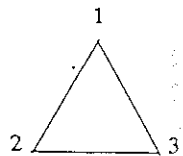
La gestalt holista es el producto del azar...

Como no lo es la identidad corporativa

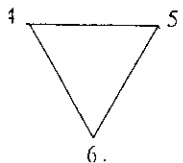
■ El “doble triángulo estelar”, una explicación sistémica corporatista

La fuerza explicativa del esquema

Hay una geometría del razonamiento, una especie de matemática que se puede plasmar por medio de las figuras elementales y de los esquemas: es lo que Moles llamó “pensar en superficie”. Y lo que hoy ha tomado un auge inusitado en la *esquematación*, este modo de hacer inteligible visualmente aspectos invisibles, abstractos y sobre todo complejos de la realidad. Así se confirma la célebre frase de Goblot: “Pensar es esquematizar”. El valor informacional y didáctico de tales geometrías del pensamiento es innegable.

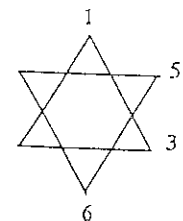


Siguiendo esta dinámica del razonamiento objetivo, he concebido un modelo general de explicación -y en consecuencia, de aplicación- de la lógica corporatista.



Para esta explicación utilizaré dos triángulos invertidos que consideraremos por separado, y después yuxtapuestos, formando una estrella: el *todo sistémico*. Por esto lo he denominado *doble triángulo estelar*.

Son dos triángulos diferentes pero complementarios. El primero de ellos es conceptual y abstracto, el segundo es concreto y operacional.



Los dos triángulos superpuestos formando la estrella representan en cada uno de sus vértices, seis elementos-clave: 1) el *Modelo de la Imagen*; 2) la *Identidad*; 3) la *Cultura*; 4) la *Acción*; 5) la *Comunicación*; 6) la *Imagen real*.

Los 6 pasos de explicación

La superposición de ambos triángulos formando la estrella reconstituye el conjunto. Este tiene como referencia el *Modelo de la Imagen* 1 y la *Imagen real* 6 en los dos vértices verticales opuestos; los cuatro vértices horizontales representan el efecto de las sinergias 2, 3, 4 y 5.

Veamos brevemente estos seis elementos-clave:

(1) *Modelo de la Imagen*. Es una representación estratégica previa de lo que será la *Imagen real* -o imagen pública- (6). Por tanto éste es un modelo causal. Un instrumento determinante de valores: Estos valores serán asimilados, asumidos y materializados en los diferentes niveles de la actuación de la empresa (2 al 5).

(2) *Identidad* son todos aquellos signos, datos y manifestaciones de la empresa que pueden considerarse innatos y permiten reconocerla como tal, es decir, identificarla y memorizarla en su singularidad.

(3) *Cultura* es el conjunto de valores de convicción y de conducta, que son difundidos y compartidos internamente. Tales valores no tienen sentido en sí mismos sino sólo en la práctica, en la actuación diaria y continuada, en sus múltiples manifestaciones (4 y 5).

Identidad y Cultura se retroalimentan recíprocamente, siendo la Cultura la que incorpora valores operativos a la Identidad a la cual enriquece con nuevas actitudes y razonamientos adquiridos.

(4) *Acción* es toda idea, toda decisión, toda doctrina (incluidas Identidad y Cultura), toda estrategia *en el momento de ser realizada*. Hay muchas clases de acciones: internas, como la producción y el control, el diseño estratégico, la planificación, la investigación, etc.; y externas, como el servicio y la calidad de éste, del trato, etc. Pero la Acción en su sentido decisivo es aquella por la que se *realiza el servicio*. Es por esta acción abierta -y no por las acciones que tienen lugar en la trastienda- por la que el público juzga a la empresa.

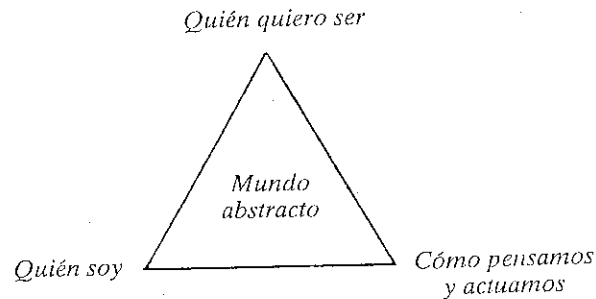
(5) *Comunicación* es una fuerza vinculada a la Acción; las comunicaciones corresponden a las acciones, a las cuales ponen en común, difunden y propagan. La Comunicación es inseparable de la Acción tal como he demostrado con mi *teoría informacional de la Acción*. Y es ella misma una forma de Acción.

La Comunicación (en nuestro caso, Corporativa) recubre a todos los demás elementos-clave del sistema y a todas sus actividades (el feed back es intercomunicación).

(6) *Imagen real* es la concreción en la realidad, del Modelo de la Imagen (1), inducida en el público por medio de las actividades 2 a 5.

Los niveles
olistas
diferentes

Pasaré ahora a examinar el primer triángulo:



Aquí tenemos un mundo interno que corresponde al gobierno de la empresa, a su dimensión institucional y estratégica. Se compone de dos niveles simbólicos: el de la cúspide y el de la base.

1. En la cúspide, la Imagen modelizada constituye un *modelo estratégico*; éste tiene que dirigir el sentido de la Identidad y de la Cultura interna; ambos son vectores de la gestión corporatista que se materializarán finalmente en términos de *diferenciación* y de *calidad* (estas cuestiones se explican en el segundo triángulo).
2. En la base, Identidad y Cultura están unidas en el mismo nivel y se realimentan recíprocamente en feed back. Ambas configuran modos propios y característicos de

ser, de razonar, decidir, proceder y actuar que se manifiestan por la Acción y la Comunicación (4, 5), tal como veremos más adelante en el segundo triángulo invertido.

El Modelo de la Imagen, un instrumento básico para la gestión corporatista

Este triángulo presenta en la cúspide el *Modelo de la Imagen*, cuya metodología esboqué en 1977.⁽⁶⁾ El *Modelo* es de hecho el proyecto estratégico que define cuál es la imagen corporativa que conviene a la empresa. En esta definición intervienen, además del “proyecto de empresa” propiamente dicho, los valores institucionales, funcionales, de marketing y posicionamiento, proyectados en el ámbito prospectivo: la imagen se modeliza para el medio y largo plazo.

Los términos *Modelo* e *Imagen* son correlativos en sentido causal: el modelo es el que da origen a la imagen (como en fotografía, donde ésta es el reflejo del modelo real preexistente). En mi razonamiento metodológico, esta correlación causal es inversa, ya que el modelo es *virtual*, y la imagen que lo refleja en la práctica, es *real*. Por esto el enunciado incluye ambos términos. Es el fenómeno ambivalente de la *imagen*.

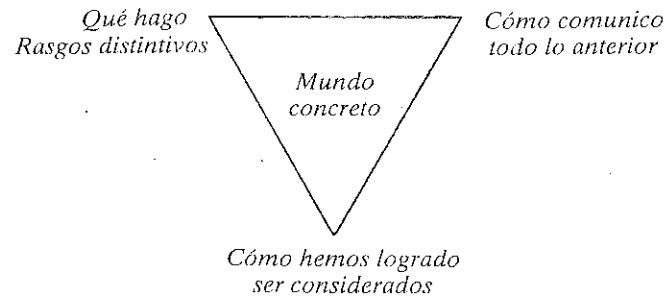
Lo he llamado “modelo” basándome también en la teoría de modelos, según la cual el modelo es una representación codificada de algo inexistente y que después será real al ser llevado a la práctica. Cuando el modelo ha sido bien elaborado permite ser manejado como si manejáramos la realidad, y así obtenemos de él una representación operativa a escala reducida.

El *Modelo de la Imagen* sirve, en la práctica, como paradigma de la Identidad y la Cultura; y asimismo, para el desarrollo, control y correcciones de la *Imagen real*.

⁽⁶⁾ *Imagen de Empresa, métodos de comunicación integral*, capítulo IV, páginas 107 a 168. Op. cit.

La realidad concreta se expresa en este triángulo

Veamos ahora el segundo triángulo, complementario del anterior:



Tenemos aquí un mundo más concreto: el que corresponde a la ejecución; es el mundo de la Acción/Comunicación tal como es realizada por la empresa en relación con sus públicos. Y percibida por ellos.

El nivel superior (4, 5) es el nivel de la ejecución, y por eso tiene un efecto determinante en el inferior (6). En este segundo triángulo se entrecruzan y se filtran los valores del primero, tal como veremos más adelante, al formar con su yuxtaposición, la figura de la estrella.

1. El primer nivel es el de la Acción en su sentido más general y en sus mínimas manifestaciones. Es en este nivel donde la empresa es un actuante social y donde está abierta y expuesta a la colectividad, a la opinión, a los públicos, a los clientes y a todo este *mapa tipológico de públicos* que he presentado en otra parte.⁽⁷⁾

La Acción es manifestada a través de los *hechos*, es decir, los servicios, las relaciones humanas y públicas, la calidad de lo que la empresa hace y del cómo lo hace. En suma, es la Acción, en su sentido más significativo y decisivo, percibida y experimentada por el público.

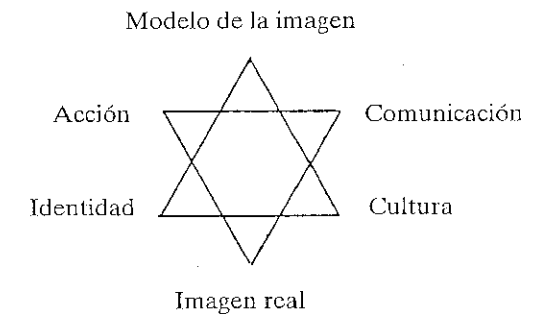
⁽⁷⁾ *Imagen pública, una ingeniería social*, op. cit.

Éste es también el nivel de la Comunicación, donde ambas se retroalimentan y adquieren su unidad esencial y su sentido. Acción y Comunicación son dos grandes formas ambivalentes: la comunicación como acción y la acción como comunicación.

2. El segundo nivel de este triángulo es el de la Imagen real, es decir, el efecto de la virtualidad de su *Modelo* según he situado en la cúspide del primer triángulo. O sea, en definitiva, la Imagen captada por el público. Es la Imagen real y realmente compartida por la colectividad: la Imagen pública.

Superponemos ahora los dos triángulos invertidos, con lo que aparece esta figura:

El doble triángulo estelar



Ésta es la textura, el tejido siempre activo, autodinamizado y autorregulado donde las partes (los elementos-clave) son interdependientes entre sí y del todo.

Aquí podemos comprobar las relaciones verticales de la cúspide de la estrella con su vértice opuesto: Modelo e Imagen real. Los dos niveles centrales (horizontales) con sus cuatro elementos-clave son, de hecho, un mundo de interacciones, de múltiples mecanismos de feed back que dan vida y continuidad al sistema.

Esta idea dinámica, que genera sinergias y retroacciones dentro del sistema (la estrella), es la que define su totalidad: su naturaleza holárquica.

El sistema en acción

Así, cuando a partir de esta estrella simbólica imaginamos el sistema en funcionamiento, debemos recordar varios principios importantes. Primero, que el sistema-empresa es permanente activo y constantemente ocupado en desarrollarse, avanzar y mantener su equilibrio; y que esta dinámica no es sino la acción del feed back en todas las direcciones. Y no sólo en el interior de la empresa, sino también de ésta con su contexto: el sistema-entorno.

Segundo, recordar que este feed back se rige por el principio *holárquico*, del que he tratado extensamente más arriba. Los seis elementos-clave de la estrella son unidades holárquicas y no simples partes elementales pasivas; cada uno de ellos implica jerarquías hacia arriba en los diferentes niveles de la estructura sistémica (la cual es mucho más compleja de representar en un esquema, pero se representa a partir de la estrella). El valor holárquico decrece de acuerdo con el descenso de niveles: las partes constitutivas, las más globales (conjuntos) desarrollan funciones holárquicas más amplias que los subconjuntos, y éstos más que los infraconjuntos.

Tercero, tenemos que advertir de la cuestión teórica de un "relativismo" muy general. Consiste en *relativizar* provisionalmente los valores que damos a esos elementos-clave: Imagen, Identidad, Cultura, Acción y Comunicación. Nuestra tendencia positivista nos lleva a pensar siempre en sentido optimista: cuando decimos Imagen estamos pensando en "buena" imagen; y lo mismo cuando pensamos en los demás elementos-clave. Es necesario recordar que todos estos conceptos sin excepción son neutros, y la "calidad" de la Imagen, o de la Identidad o de la Comunicación, etc., no es inmanente. Todos estos términos deben ser llenados de contenido, de personalidad, de sentido y de calidad.

Metodología de la comunicación corporativa

La metodología que propongo para la Comunicación Corporativa consta de tres modelos:

- el *Modelo de la Imagen*, que he evocado brevemente para evitar repetir lo que ya dije en 1977;

- el *Doble Triángulo estelar*, que contiene en uno de sus ángulos el modelo anterior y orienta los criterios y acciones de los demás triángulos que lo forman;
- el *Algoritmo de Comunicación Corporativa*, que desarrollaré a continuación.

Estos modelos, por más complejos que nos parezcan, no son más que una mínima parte de la complejidad de lo real a la cual se aplican. Ello es lógico, porque los instrumentos para comprender y tratar la complejidad no pueden ser tan complejos como la complejidad real que pretenden abordar y dominar.

Mis modelos metodológicos para la comunicación corporativa deben ser considerados en tanto que instrumentos estratégicos y operacionales. Modelizar la Imagen que se pretende implantar; diseñar los criterios y mecanismos del sistema por medio del Doble Triángulo Estelar; diseñar y controlar las realizaciones correspondientes a los dos modelos anteriores, por medio del Algoritmo de Comunicación Corporativa, son en conjunto y desde ahora, las tareas fundamentales del responsable de la Comunicación Corporativa.

■ El Algoritmo de Comunicación Corporativa, un nuevo modelo operacional

Lo que llamaré a partir de este trabajo Algoritmo de Comunicación Corporativa (ACC) es un nuevo instrumento de concepción, operación y control. Tal instrumento es consecuente con la mentalidad *corporatista* -en términos empresariales- u *holista* -en términos sistémicos-: corporatista y holista son, pues, análogos. El objeto del ACC es en líneas generales:

- dar respuesta a las *nuevas necesidades de gestión de la comunicación*, propias de la mentalidad corporatista;
- ser un *soporte lógico*, exhaustivo y riguroso de la estrategia y la creatividad en el máximo nivel; y ser un vínculo entre las actuaciones y las comunicaciones de la empresa (siendo las primeras la base y razón de las segundas), especialmente porque ambas no pueden seguir tratándose como siendo cosas diferentes, y demasiado a menudo sin relación;
- constituir un verdadero *sistema continuo* de comunicación y autocontrol, dotado de mecanismos retroactivos de autoaprendizaje (del propio sistema) que son acumulativos y disponibles para ser explotados (lo cual enriquece progresivamente al Algoritmo, que "aprende de sí mismo").

He adoptado el término *algoritmo* de la informática, de la programación de ordenadores, por razones que luego explicaré. Pero el ACC es mucho más que un programa. Y esto lo digo tanto en el sentido informático como en el sentido estratégico y organizacional a los que se da actualmente el nombre de "programa", y que incluye la planificación estratégica y funcional de las operaciones de comunicación.

Desde mis trabajos de 1977 se llaman genéricamente "programas" a los planes de comunicación empresarial, que han ido

tomando diferentes nombres según la terminología de cada uno: programas integrales de comunicación, programas estratégicos de comunicación, planes de comunicación global, planes directores de comunicación, etc. El objetivo común de tales programas es el de coordinar los medios, mensajes y soportes en su conjunto en un plazo de tiempo delimitado, y de hacerlo conforme a las estrategias de marketing habituales de las empresas.

Cuando tales programas han llegado a ser más completos -lo que no siempre sucede- se ocupan de los análisis de situación y de establecer un diagnóstico; luego se encargan de listar metas y objetivos; definen las estrategias y los mensajes, así como los segmentos más relevantes, y finalmente determinan los medios y técnicas de comunicación.

*ACC
corresponde a
la mentalidad
corporatista*

El método ACC que aquí presento -a una distancia temporal considerable del modelo que creé precedentemente- supone una superación evidente, como veremos. Corresponde a una problemática radicalmente distinta porque arranca de una necesidad "corporatista" que ha empezado a tomar cuerpo en los últimos años. Este nuevo método parte de unos razonamientos más amplios y evolucionados, y recurre a unas técnicas más afinadas. Incorpora desarrollos de otras disciplinas en una "fusión metodológica". Y se apoya en un substrato epistemológico ausente hasta ahora en el ámbito de la comunicación aplicada.

*Perfil
conceptual y
heurístico del
ACC*

Éste es en síntesis, el perfil conceptual del ACC. Su perfil heurístico es resultado de la interfecundación de tres disciplinas y de la transcodificación de sus instrumentos:

- de una parte, he tomado el concepto de la sistémica de Bertalanffy, Kaufmann, Ashby, Rapoport y otros, derivando sus aplicaciones de otros campos a la empresa, a la actuación y a la comunicación (todas ellas son sistemas);
- de otra parte, he tomado algunos elementos fundamentales de la cibernética de Wiener, Couffignal, Ashby; especialmente la función de "gobierno eficaz de la

*CC va más
á de los
ogramas
bituales de
municación*

acción”, y el útil llamado “caja negra” (al que he introducido la función de algoritmo);

- finalmente, el modelo informático designado con el término “algoritmo”, en tanto que contiene un conjunto de procedimientos por medio del cual se obtiene una solución a un problema dado. (El ACC es en realidad una sucesión coordinada de algoritmos, como veremos).

*Por qué
“Algoritmo”*

De esta tríada de instrumentos mentales y operacionales y su repertorio, he tomado el vocablo *Algoritmo* por las siguientes razones. Porque el ACC es una sucesión de *cajas negras* que contienen cada una de ellas un algoritmo particular. Y porque pongo así el acento - más que en la cadena de cajas negras que es la estructura holárquica de primer grado- en las soluciones operativas, que están en el nivel intermedio de la holarquía y de la ejecución.

He de precisar que no soy informático y que, por tanto, el ACC no requiere conocimientos de informática, puesto que se trata de una concepción lógica.

*ACC es
diferente y más
complejo que
los programas
de ordenador*

He dicho más arriba que el ACC es más que un “programa”, considerando este término en el sentido informático. El porqué de esta afirmación es claro. Sobre todo, porque el ACC se basa en el razonamiento sistémico y no es un método matemático o algebraico, lo cual difiere de la idea de algoritmo propiamente dicho en informática. Otra razón es la yuxtaposición del concepto de caja negra cibernética, ella misma constituyendo una estructura interna que es determinante de un “cierto modo” (que explicaré) de caracterizar las operaciones del algoritmo. Asimismo, a diferencia de un programa corriente de ordenador, el ACC admite la imprevisibilidad y el azar. Lo cual es inherente a los procesos de comunicación, con mucha frecuencia influenciados y modificados por causas contingentes, por un lado imprevisibles en sus características y por otro, en su ocurrencia temporal: no sabemos a ciencia cierta cuáles puedan ser esas causas imprevisibles ni cuándo van a ocurrir. Por consiguiente, esta clase de elementos y sus soluciones, que están en el método ACC, no están en los programas habituales de ordenador.

*Creatividad y
rigor*

Cabe señalar un último aspecto implícito en el ACC: su voluntad de rigor y de exhaustividad; su carácter sistémico, es decir, abierto y continuo; su condición autogenerativa de información en feed back; su alto margen de flexibilidad y los campos de libertad que, sin embargo, presenta al responsable de la comunicación corporativa.

La triple capacidad de aplicación al management, a la acción y a la comunicación -y a otras clases de aplicaciones que ahora no es el caso desarrollar-, dan testimonio de la universalidad del ACC.

Un sistema de decisiones

*La idea de
sistema
constituida en
una lógica
decisional*

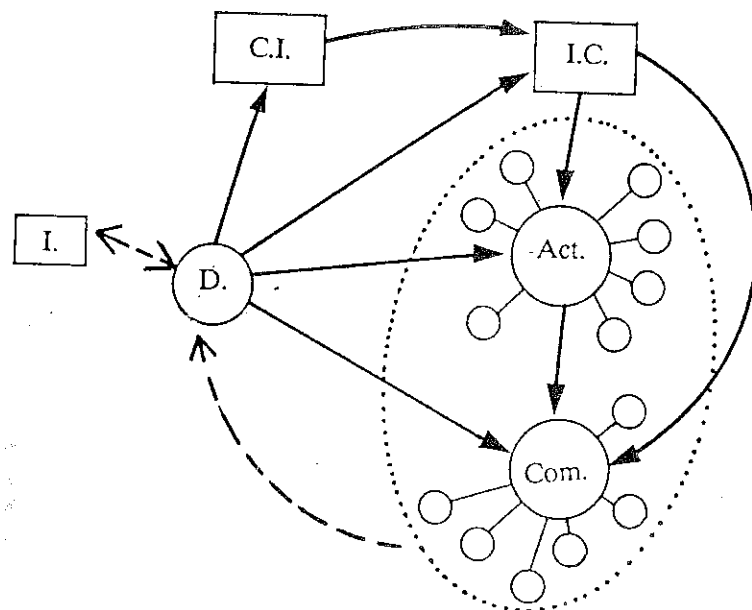
La mentalidad corporatista implica, tal como he repetido con insistencia, una visión holista de la empresa y no sólo de las comunicaciones -lo que es la limitación de los programas habituales de comunicación-. Esta concepción holista, gestáltica, estructural de la empresa como un todo, es esencialmente holárquica porque en toda estructura hay jerarquías: ella misma es un tejido jerarquizado.

*Estructura de
las decisiones y
mentalidad
corporatista*

A partir de esta mentalidad corporatista, las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los grandes vectores que he desarrollado precedentemente. Estos vectores decisionales son, tal como se muestra en el gráfico de la pág. 285, los ámbitos de la Cultura Interna y la Identidad Corporativa. Son vectores del primer nivel, dependientes del proyecto de empresa y de las incidencias que lo modifican en algún sentido, en el curso del tiempo y en su misma filosofía institucional.

En el nivel siguiente: el de la *actividad*, los polos de decisión conciernen a las Actuaciones, en su sentido amplio y en los diferentes ámbitos de la empresa: calidad, tecnología, aspectos sociales, legales, organizacionales, financieros, productivos,

Modelo lógico del sistema corporatista de decisiones



- Las decisiones estratégicas (D) → pueden afectar a la Cultura Interna (C.I.), a la Identidad Corporativa (I.C.), a Actuaciones: árbol (Act) y a Comunicaciones: árbol (Com).
- Las flechas → indican interacciones.
- El conjunto de Actuaciones y Comunicaciones: es el ámbito de las ejecuciones, de la acción real.
- El *feed back* corrector --> incluye investigaciones (I.) mediciones, evaluaciones y simulaciones.

diseño de servicios, comerciales, etc. Tales decisiones estratégicas determinan a su vez necesidades y oportunidades de Comunicación: información, relaciones, identidad, publicidad, nexos con líderes de opinión, emergencias, etc.

La información, materia de las decisiones

Las decisiones estratégicas en identidad, cultura, acción y comunicación y sus territorios, deben basarse en una serie de premisas y objetivos, de investigaciones, estudios y cálculos que ya no estarán disociados entre dichos territorios, y constituyen el soporte lógico de tales decisiones.

La dinámica circular del sistema de decisiones

Para que este modelo lógico sea realmente sistémico debe funcionar constantemente: igual que la empresa misma en su dinámica esencial. Del movimiento ininterrumpido de los mecanismos vectoriales del sistema emerge una dinámica circular, no lineal ni en cadena, ni tampoco puntual.

A continuación me parece oportuno, toda vez que el ACC es un método nuevo, explicar sus fundamentos, antes de explicar sus funciones. Tales fundamentos están extraídos, tal como he indicado, de la *sistémica*, la *cibernética* y su noción de *caja negra*, y la idea de *algoritmo* de la informática. A estas explicaciones dedicaré las cuatro secciones siguientes.

El fundamento sistémico del ACC

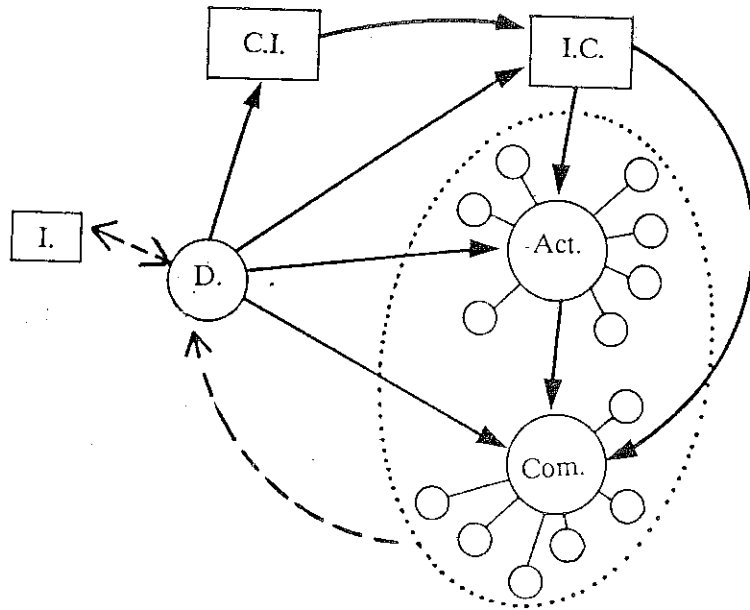
Dos clases de reacciones

La energía que alimenta la dinámica del sistema-empresa, tanto en sus grandes líneas como en los detalles de la acción, la operación y la comunicación, es el *feed back negativo*. Hay dos clases de *feed back* que funcionan en los mecanismos reactivos:

Reacción llamada "positiva" pero de efectos negativos

- la reacción *positiva* es aquella que actúa en el mismo sentido que el estímulo de entrada, siempre en la misma dirección y que amplifica su magnitud; con ello produce un fenómeno acumulativo; el efecto amplificado se suma a la causa reamplificándola a su vez, y así sucesivamente.

Modelo lógico del sistema corporatista de decisiones



- Las decisiones estratégicas (D) → pueden afectar a la Cultura Interna (C.I.), a la Identidad Corporativa (I.C.), a Actuaciones: árbol (Act) y a Comunicaciones: árbol (Com).
- Las flechas → indican interacciones.
- El conjunto de Actuaciones y Comunicaciones (●) es el ámbito de las ejecuciones, de la acción real.
- El *feed back* corrector --→ incluye investigaciones (I.) mediciones, evaluaciones y simulaciones.

diseño de servicios, comerciales, etc. Tales decisiones estratégicas determinan a su vez necesidades y oportunidades de Comunicación: información, relaciones, identidad, publicidad, nexos con líderes de opinión, emergencias, etc.

La información, materia de las decisiones

Las decisiones estratégicas en identidad, cultura, acción y comunicación y sus territorios, deben basarse en una serie de premisas y objetivos, de investigaciones, estudios y cálculos que ya no estarán disociados entre dichos territorios, y constituyen el soporte lógico de tales decisiones.

La dinámica circular del sistema de decisiones

Para que este modelo lógico sea realmente sistémico debe funcionar constantemente: igual que la empresa misma en su dinámica esencial. Del movimiento ininterrumpido de los mecanismos vectoriales del sistema emerge una dinámica circular, no lineal ni en cadena, ni tampoco puntual.

A continuación me parece oportuno, toda vez que el ACC es un método nuevo, explicar sus fundamentos, antes de explicar sus funciones. Tales fundamentos están extraídos, tal como he indicado, de la *sistémica*, la *cibernética* y su noción de *caja negra*, y la idea de *algoritmo* de la informática. A estas explicaciones dedicaré las cuatro secciones siguientes.

El fundamento sistémico del ACC

Dos clases de reacciones

La energía que alimenta la dinámica del sistema-empresa, tanto en sus grandes líneas como en los detalles de la acción, la operación y la comunicación, es el *feed back negativo*. Hay dos clases de *feed back* que funcionan en los mecanismos reactivos:

Reacción llamada "positiva" pero de efectos negativos

- la reacción *positiva* es aquella que actúa en el mismo sentido que el estímulo de entrada, siempre en la misma dirección y que amplifica su magnitud; con ello produce un fenómeno acumulativo; el efecto amplificado se suma a la causa reamplificándola a su vez, y así sucesivamente.

Esta realimentación se llama “positiva” porque se refiere a las causas que la provocan, pero sus efectos son *negativos* para la empresa porque multiplican y hacen perdurar situaciones estables inflacionarias. Aparentemente sería deseable tal tipo de feed back, pero esta impresión es equívoca porque supone un sistema *cerrado*, es decir, contrario a la naturaleza cambiante de la empresa; un sistema que es incapaz de evolucionar, de adaptarse, y en definitiva, un problema de entropía y de atrofia.

Reacción llamada “negativa”, ideal positivo de desarrollo

- la reacción *negativa* es aquélla en la cual el efecto se substraer a la causa, y así la compensa: es el proceso de regulación. Así, si el sistema es bien realizado, deviene ultraestable, es decir, independiente de las variaciones accidentales de los estímulos, ya sean internos o externos, favorables o desfavorables.

La empresa estaría así autorregulada de tal manera que permanecería protegida contra incidencias fortuitas del devenir temporal. Es el ideal de una organización estable, construida con mecanismos objetivamente controlables que la convierten en un *sistema de interacciones*.

Tal como señaló Charles Martzloff, y algunos hemos constatado, hay razones para aplicar el fundamento del concepto sistémico a la empresa. “Dotada de la capacidad de transformación y de coherencia, la empresa posee las características de los sistemas, además de poseer igualmente su estructura, su organización y las dimensiones diacrónica y sincrónica. Todas las consideraciones económicas de producción son sistemas, e incluso sistemas artificiales concebidos, realizados y administrados por hombres. Corresponde a la Teoría de los sistemas aislar y determinar los medios, las condiciones de ejecución y los problemas de dirección y gestión en orden a que la evolución resulte facilitada y quede apoyada sobre un conocimiento completo de todas las estructuras y todos los mecanismos”. (Martzloff 1975).

El sistema de la acción y el sistema de la comunicación

Si trasladamos las palabras-clave de estas observaciones del terreno de la Empresa al terreno de la Acción y al de la Comunicación, vemos claramente que el razonamiento de base es el mismo.

Tanto la *empresa*, como la *actuación* y la *comunicación* son “sistemas”; poseen “estructuras” y una organización determinada, así como las dimensiones “diacrónicas” y “sincrónicas”. Todos ellos como sistemas, son “artificiales, concebidos, realizados y administrados por hombres”. Y en todos los casos es posible y conveniente “aislar y determinar los medios” (económicos, de producción, de operación; humanos; técnicos, etc.), así como las “condiciones de ejecución” y los “problemas de dirección y gestión” para que el desarrollo de la empresa resulte “facilitado y apoyado” sobre un “conocimiento completo de todas las estructuras y todos los mecanismos”. Tal vez la cita y su retranscripción son un poco largas, pero me parece esencial dejar bien sólidos los fundamentos sistémicos del ACC.

El fundamento cibernético del ACC

La cibernética ha sido definida por Couffignal como “el arte de hacer eficaz la acción”. Esta idea incluye la de sistema que es el mecanismo de la acción y la acción misma. Al propio tiempo implica el concepto holárquico (jerarquías parciales por niveles en la estructura del sistema) y, por supuesto, la idea de *gobierno y control*.

El valor científico de la analogía

La doctrina cibernética agrupa bajo un mismo vocablo la información y la información, doctrinas ya bien fundamentadas en otras disciplinas -incluida la informática- y que en sus entornos respectivos han demostrado su validez. Norbert Wiener, había definido la nueva ciencia de la cibernética como “todo el campo de la teoría del control y de la comunicación, tanto en la máquina como en el animal”. En efecto, esta ciencia ha podido explicar los fenómenos biológicos, psicobiológicos e incluso psi-

cológicos que se observan en el ser vivo, y también a los fenómenos relativos al comportamiento social. La explicación por medio del soporte teórico consiste, según vemos en este trabajo, en establecer analogías entre los objetos y fenómenos en observación y los conceptos que encierran las teorías.

La combinatoria sinérgica, núcleo del ACC

Por consiguiente, el método ACC se refuerza con los valores *analógicos* de las teorías y disciplinas que he combinado. Pero haciéndolos *complementarios*: la analogía no basta por sí sola; es un conocimiento que debe ser aplicado. De ello se desprende la componente creativa del ACC (la creatividad es una combinatoria que pone en relación elementos que no lo habían estado hasta entonces). Y esta componente heurística se impone en nuestro caso a las componentes físicas y matemáticas de los fundamentos teóricos combinados en el ACC.

La "caja negra", un instrumento crucial

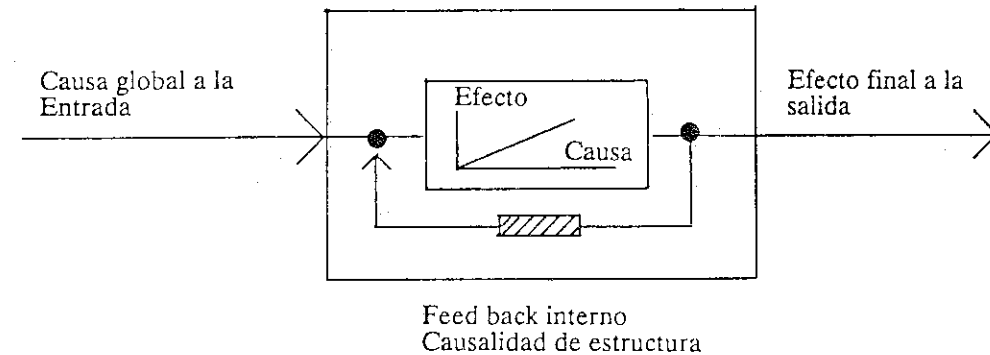
"Black box", una pieza clave

Un elemento fundamental de la cibernética es la *caja negra*. En principio, la caja negra se considera con independencia de cuál sea su contenido y su función en cada caso. En términos cibernéticos, ignoramos los contenidos de las cajas negras que integran el método ACC. Pero desde el punto de vista informático, sabemos que contienen un algoritmo que nosotros mismos hemos situado en ellas. Parece que se introduce aquí una contradicción teórica. Pero no importa si sólo es teórica y en la práctica de nuestro propósito funciona bien.

Un mecanismo de entrada y salida de información

Lo que sí sabemos de la caja negra es que se concibe como un bloque opaco, que dispone de una *entrada* y una *salida*. La estructura del ACC es una *cadena de cajas negras* unidas las unas a las otras precisamente porque estos dispositivos de entrada y de salida permiten conectarlas entre sí. En esta cadena, cada caja negra contiene un conjunto de datos, instrucciones y cálculos (algoritmo) que tienen por objeto resolver los problemas, o las decisiones, que se introducen en forma de *inputs* a dichas cajas negras.

La caja negra cibernética, un útil conceptual



La caja negra cibernética es un elemento fundamental para el análisis de los sistemas generales. Nosotros hemos superpuesto *lógicamente* (no físicamente) a la caja negra, la idea de algoritmo de ordenador. En realidad son dos concepciones diferentes para aplicaciones a problemas específicos. Pero dada la complejidad del proceso de decisiones y actuaciones en la gestión corporativa, era preciso idear un sistema que respondiera a tal complejidad.

Dotada de una entrada y una salida, las causas o estímulos que penetran en la caja negra son transformados en efectos o respuestas *diferentes* a la salida.

Sin embargo, las causas no están ligadas directamente a los efectos, sino que existe una *causalidad de estructura* de la propia caja negra, un sistema en bucle o *feed back* interno que supone un tratamiento específico de los datos del problema. Imaginaremos estas cajas negras dotadas asimismo de un algoritmo que contiene un conjunto de procedimientos o instrucciones para llevar a cabo operaciones que son la solución al problema dado a la entrada.

La *causalidad de estructura*, inscrita en la caja negra, es pues un mecanismo de regulación que complementa al algoritmo, el cual es un conjunto de instrucciones previstas para la resolución del problema. Un ejemplo de causalidad de estructura sería la Cultura Interna, y también la Identidad Corporativa. En este caso, la función de la caja negra sería por un lado contener los elementos de la Identidad y dar instrucciones para sus aplicaciones; por otro lado sería *impregnar de identidad* las respuestas cualesquiera que sean (recordemos la analogía holográfica y fractal que he desarrollado más arriba).

Lo que también sabemos de la caja negra cibernética es que los estímulos, causas o *inputs* a la entrada, son transformados en respuestas, efectos u *outputs* a la salida. Y es un hecho, debido a la función de cada caja negra, que los efectos a la salida son *diferentes* de sus causas a la entrada. Esto significa que ambos (causas y efectos) no están ligados directamente entre sí, sino que son transformados por la función propia de la caja negra: su “característica”.

Causas externas e internas en la caja negra

Toda vez que esta función transformadora de la caja negra es implícita en ella (en cibernética naturalmente no es posible considerar que contenga un algoritmo informático), podemos deducir que tal función transformadora es propia de la caja negra. En otros términos, existe en su interior una “causalidad de estructura”, un mecanismo causal (independiente de las causas exógenas a su entrada) que efectúa un “tratamiento interno” determinado, de los datos que recibe de fuera; por medio de este tratamiento imprime una cierta *condición particular* a la salida o lo que podemos llamar un “carácter distintivo”, una identidad, un estilo.

Hay dos categorías de cajas negras: las de “estructura abierta” donde el efecto está ligado directamente a la causa, y cuya simplicidad de funciones no coincide con nuestra problemática. La segunda categoría, de “estructura cerrada”, es la que contiene este bucle de reacción que presenta dos ventajas: la de transformar los datos de entrada en otros datos diferentes a la salida, y la de poder conectar una sucesión de cajas negras entre sí, que a su vez se realimentan progresivamente.

Cajas negras abiertas y cerradas

En las cajas negras hay una condición que llamamos *característica* y que explica la diferencia cuantitativa de valor entre los caudales de datos a la salida por relación a dicho caudal a la entrada. Estos caudales pueden ser equilibrados: el volumen de datos a la entrada es similar al volumen a la salida. Otras veces no lo son, cuando un conjunto considerable de causas desencadena efectos pequeños. En otras ocasiones se produce el fenómeno conocido de “pequeñas causas, grandes efectos”. Señalemos, sin embargo, que esta es una cuestión secundaria en este momento, ya que el problema de las proporciones entre estímulos y respuestas, y el caudal de ambos en cada caso, no será fun-

ción de las cajas negras en mi método ACC, sino de los algoritmos que contienen y de sus funciones en la resolución de problemas.

Cajas negras y capacidad de aprender

Estando en el ACC cada caja negra con su propio algoritmo conectada a la siguiente, el *caudal de memoria* aumenta progresivamente porque es una sedimentación acumulativa. Este caudal a la salida es entonces superior al caudal neto de entrada. Es decir que existen entre las cajas negras dos niveles diferentes de entradas: aquellas que unen a las cajas negras entre sí y las realimentan, y aquellas que reciben los *inputs* de fuera del mecanismo. De todos modos, ambas proceden de decisiones que la empresa toma, ya sea impelida por motivaciones y objetivos propios o por oportunidades y amenazas que vienen de su entorno. Tales diferencias de entradas se muestran en el esquema de la página 289 por medio de los cuatro niveles en que las cajas negras se reparten en el método ACC.

El fundamento algorítmico del ACC

De la programación de ordenadores...

Recordemos brevemente que un algoritmo de ordenador es un conjunto de procedimientos a los que el operador puede acceder, y por medio de los cuales se obtiene un resultado dado. Este resultado es la solución a problemas que pueden ser administrativos, logísticos o de cualquier otra índole, y cuyas soluciones se hayan podido establecer previamente por métodos matemáticos. Se trata de una serie de instrucciones preinscritas en la memoria del ordenador para restablecerlas en forma de operaciones que éste determina y que tienen lugar fuera de él: en el entorno y en la empresa.

La cuestión estriba, pues, en definir muy bien el problema que se debe resolver, incluyendo todos sus componentes y condiciones. Evidentemente, esto, que es propio de la informática, no es siempre el caso en el ACC. Hay decisiones de actuación que no se pueden tomar porque los problemas que deberían resolverse no son previsibles. Es por esto que he tomado *solamente* parcialmente el modelo del algoritmo de ordenador.

... al método ACC

En nuestro caso concreto, en el que importa gestionar de principio a fin la comunicación corporativa, ese algoritmo *sui generis* que introducimos en la caja negra con el permiso de nuestros amigos ingenieros e informáticos, tiene un carácter especial.

Primero, a cada caja negra le corresponde un algoritmo específico según sea la *función* de la caja negra (lo que desarrollaré al final). Hay en esta premisa una clara idea de *clasificación temática en términos de comunicación*.

Segundo, cada algoritmo contendrá el conjunto de datos e instrucciones concretos acerca de lo que hay que hacer (*outputs*, acciones, comunicaciones) en el supuesto X, luego en el X1, X2, Xn. (Ver, esquema pág. 289).

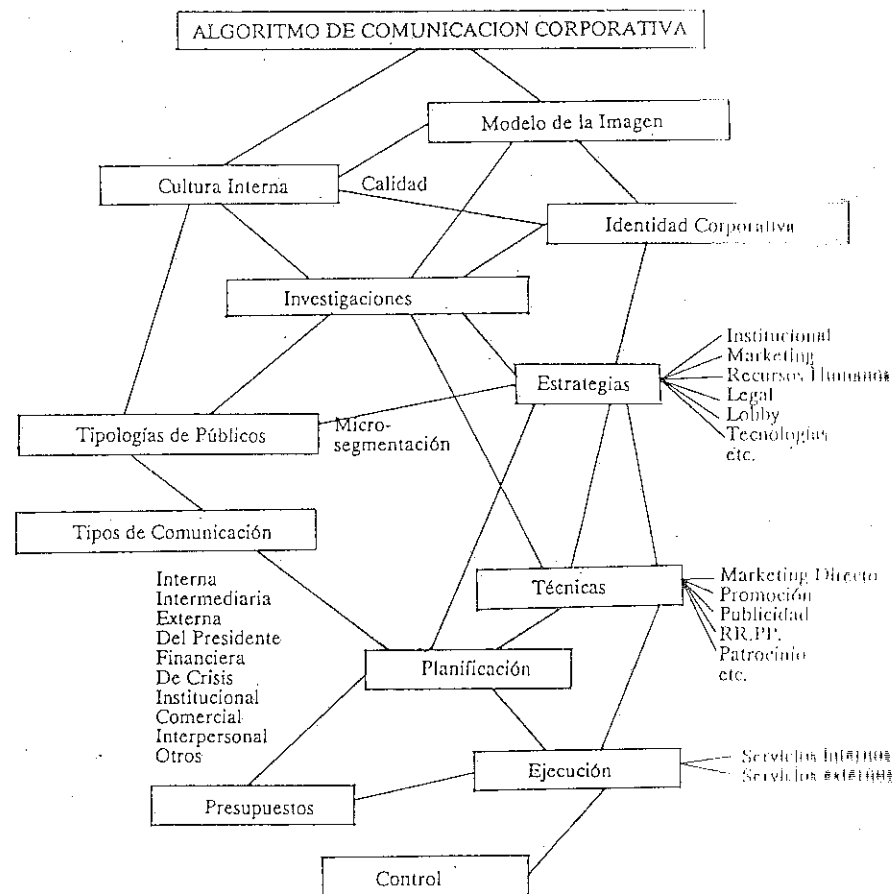
Elaboración del método ACC

Se parte, pues, de supuestos. Unos conocidos de antemano porque son cíclicos y muy empíricos (una campaña de publicidad para viajes en la época de vacaciones). Otros menos empíricos (una acción de marketing en respuesta a una ofensiva inesperada de la competencia; el lanzamiento de un servicio innovador por el concurrente o por nosotros mismos). Otros de índole diferente (la comunicación del Presidente, una situación de crisis, una opa hostil). (Ver esquema pág. 285).

El signo de la complejidad

Como se puede fácilmente imaginar, a pesar de que he puesto unos ejemplos relativamente sencillos la cuestión es bastante más complicada. De una parte, porque en la práctica se dan generalmente conjuntos de causas diversas y no una sola causa. De otra parte, porque cada causa a la entrada es objeto de respuestas múltiples, ya que no existe una estrategia y una técnica únicas para cada problema, ni una sola solución sino un conjunto de elementos que juegan en cada solución.

Del cerebro a la ejecución y al feed back



El Algoritmo de Comunicación Corporativa incluye los datos relativos a cada vector (tecnología) y a cada uno de los capítulos que le corresponden (árboles). Unos y otros están entrelazados y todos ellos son interdependientes. Constituye un circuito sin fin. Es un mecanismo de inter feed back.

Como en un algoritmo de ordenador, se contienen aquí todos los datos necesarios, conforme a cada vector para la representación de los problemas. Entonces, cada solución se define en forma de un algoritmo dentro de su caja negra cibernética, que representa en conjunto la dimensión temporal del proceso, y al mismo tiempo contiene las funciones operacionales del mismo.

Los datos previsionales que informan cada algoritmo proceden de *Investigaciones*, de documentación para el análisis, de conocimientos previos y de decisiones.

Estructura jerárquica del ACC

Hay otros datos y otros objetivos más “institucionales” (que llamaremos vectores de primer nivel), y que no están tan supeditados al fluir más o menos normal de las evoluciones: por ejemplo, las cuestiones de la *Cultura interna*, de la *Calidad* y de la *Identidad Corporativa* (recuadros en la parte superior del esquema). Podríamos llamar a estos algoritmos, *vectores* de toda la diversidad de *Actuaciones y Comunicaciones*, en un sentido muy general. Por supuesto que estos vectores implican estrategias, por medio de las cuales descendemos paso a paso a los niveles de las tácticas, de la operación, de la ejecución.

Los algoritmos vectores tienen una función bastante más general y duradera que aquellos otros donde hay más cantidad de elementos previsionales de acuerdo con problemas más aleatorios de la actuación diaria. Por consiguiente, estos algoritmos contienen mayor cantidad de datos; tales datos pueden ser relativos a:

- *las estrategias* (institucional, marketing, recursos humanos, legales, lobby, tecnológicos, etc);
- *los públicos afectados*: tipología de públicos, microsegmentación (cada estrategia tiene un destinatario y un actor);
- *los tipos de comunicación*, a su vez religados a los tipos de actuaciones, de actos, acontecimientos, etc.: comunicación interna, intermediaria, externa, etc.;
- *las técnicas*, pues si toda estrategia de acción y de comunicación tiene un destinatario, cada tipo de público requiere un tipo de comunicación y ésta un tipo de técnica que le es más propia y eficaz;
- *la planificación* de las acciones y las comunicaciones en el tiempo, y a sus coordinaciones (no siempre lineales) en

el espacio, o lo que llamamos *comunicaciones sincrónicas* (diversas pero que ocurren simultáneamente) y *comunicaciones diacrónicas* (que se desarrollan en diferentes espacios de tiempo);

- *las inversiones*: hay que adaptar las estrategias (y a veces los objetivos) a las disponibilidades económicas. O a la inversa, adaptar los medios de financiación a las estrategias, dependiendo de su potencial de eficacia;
- *la ejecución*. ¿Quién o quiénes se responsabilizan de tales roles en tales casos? ¿Se cuenta o no con servicios internos suficientes? ¿Qué servicios externos serán requeridos? ¿Cómo se seleccionan, contratan e integran al ACC?;
- *el control*. ¿Qué clase de controles convendrá llevar a cabo, con qué fines, con qué procedimientos y cuándo? ¿Qué servicios externos serán requeridos?, etc.

Con las respuestas a estos datos que corresponden al esquema, se debe establecer la información que se inscribirá en cada algoritmo (ahora del esquema de la pág. 289). Toda esta información define las coordenadas del problema, y es ella la que determina la solución a través de las estrategias y acciones correspondientes: las instrucciones a la salida de cada caja negra que integra el ACC.

Representación esquemática del método ACC

La materia informativa de los algoritmos

La serie de datos que en forma sumaria he expuesto aquí, corresponden a requerimientos insoslayables. La *exhaustividad* de los datos que se incluyen en el diseño de cada algoritmo hará a éstos más eficientes.

Ahora bien, para llevar el ACC a la realidad, es decir, para hacerlo operativo, es necesario establecer el modelo completo (ya he explicado que cada caja negra contiene su algoritmo y los datos que hay que tener en cuenta en su diseño). Esto significa poner las cajas negras en contacto. Articularlas unas con las otras para a su vez visualizar la componente temporal en la secuencia. Situar esta secuencia en una estructura de niveles, es decir, una estructura jerárquica. Para ello tendremos que acudir al esquema de la página contigua.

Entonces, lo primero que debe hacerse es definir esta estructura, para lo cual estableceremos cuatro niveles:

- A. un nivel *externo*, el del entorno o el "campo de entrada" de los *inputs* (que puede ser también interno si éstos corresponden a decisiones propias y no a reacciones a causas externas). Entre estos *inputs* está el Modelo de la Imagen (del que he tratado precedentemente), que es uno de los vectores estratégicos fundamentales;
- B. un primer nivel *operacional* donde situaremos los vectores más generales (decisiones en Cultura Interna e Identidad Corporativa);
- C. un segundo nivel *operacional* donde tienen lugar las estrategias en Acciones y Comunicaciones;
- D. un último nivel, otra vez el *entorno*, ahora convertido en "campo de acción" de la empresa (*outputs*); en este nivel tienen efecto los hechos de actuaciones y comunicaciones, pero también se construye en él la Imagen real.

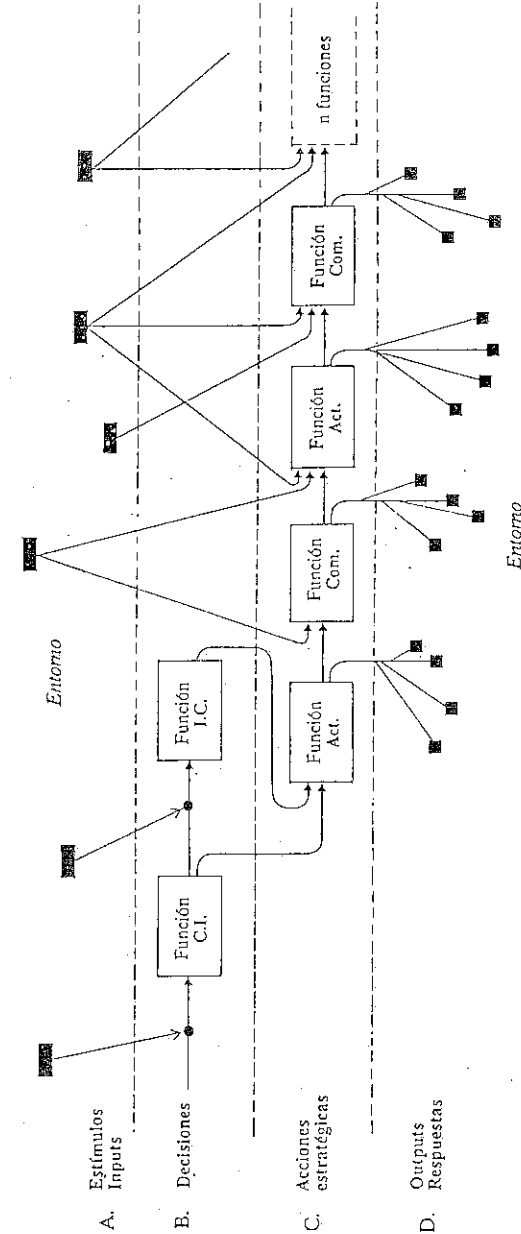
(A y D son el *entorno* de la empresa. B y C representan la *empresa*).

En el nivel B deben situarse las cajas negras con más capacidad vectorial. Son las cajas de la Cultura Interna y de la Identidad Corporativa. Ambas constituyen las guías más "institucionales", más generales, más ubicuas y permanentes

Contexto y estructura jerárquica del ACC

Cultura e identidad en interacción

Algoritmo de comunicación corporativa



En el esquema tenemos 4 niveles:
 1. Inputs o estímulos (internos-externos), que implican...
 2. Decisiones a corto y medio, e incluso largo plazo (C.I. = cultura interna; I.C. = identidad corporativa).
 3. Acciones estratégicas derivadas de las decisiones, que desencadenan...
 4. Respuestas u outputs concretos dirigidos a públicos definidos (Act. = actuaciones; Com. = comunicaciones).
 Las cajas negras que se encuentran en los niveles 2 y 3 reciben los inputs a la entrada y resuelven funciones a la salida (outputs). En el nivel 2 se encuentran las cajas negras que se incorporan a la memoria: aprendizaje. En el nivel 3 se encuentran las cajas negras que constituyen el esquema del método Algoritmo de Comunicación Corporativa.

del proyecto de empresa. Ambas cajas negras se afectan recíprocamente. Se realimentan. Sobre todo si se concibe la Identidad Corporativa como una serie de signos identificativos de todo tipo, que serán realizados en la acción y la comunicación.

Rendimiento del sistema en feed back

En el nivel C clasificaremos las cajas negras por las dos grandes funciones de la Acción: las Actuaciones y las Comunicaciones. Tales funciones serán alternadas en el tiempo de acuerdo con las decisiones estratégicas de la empresa, relacionando acciones (hechos, novedades, etc.) y mensajes (noticias, informaciones). Existen, por supuesto, subcategorías para aquellas acciones de menor relevancia.

Y no será preciso añadir que los desarrollos temporales y sus lógicas, algoritmo por algoritmo, tendrán su soporte en su diagrama PERT correspondiente.

En este nivel C y el anterior, unas cajas enlazan con las otras y de este ensamblaje se producirá el feed back entre ellas. Este movimiento retroactivo significa, como he indicado más arriba, que:

- cada caja se enriquece con la información que le llega de sus cajas precedentes, y esto aumenta las capacidades y competencias de cada caja negra (*inputs-outputs* del propio sistema);
- las causas a la entrada que no habían sido previstas (*inputs* del entorno); los datos complementarios de los principales, que pueden ser relevantes y las tendencias predominantes de los inputs; todos ellos aportan una información suplementaria significativa, que se puede transferir a los algoritmos sucesivos y hacerlos así más aptos; perfeccionando el ACC;
- los efectos a la salida (y sus acciones sobre el entorno) suponen la ejecución real de las instrucciones contenidas en los algoritmos; ello conlleva una experiencia que serán más tarde investigada y evaluada. De una parte,

ésta puede ser transferida de una a otra caja negra y a sus algoritmos correspondientes. De otra parte estos mismos efectos sobre el entorno provocan nuevas causas -unas veces residuales y otras, reacciones muy potentes- a la entrada (puesto que existe un mecanismo a su vez de feed back entre el sistema-empresa y el sistema-entorno). El conjunto de todos estos movimientos supone un enriquecimiento de la memoria de cada caja negra y, por extensión, del Algoritmo de Comunicación Corporativa en su conjunto.

■ Una conclusión prospectiva

*Es preciso un
"feed back"
negativo,
regenerador*

Es necesario provocar una nueva etapa de las ciencias empresariales -polarizadas en exceso en la ciencia económica, la administración y su cortejo de técnicas- donde penetre la mentalidad corporatista. Donde el ejercicio transdisciplinar cree un choque entre las ciencias de la naturaleza por vía de la teoría de sistemas, y las ciencias del hombre por vía de la teoría de la comunicación. La teoría matemática de la información las nutre a todas ellas en el contexto de las organizaciones. Así debería ser para renovar y reorientar las ciencias empresariales. Y así será tarde o temprano.

Los tres soportes teóricos que he mencionado (sistémica, comunicación e información) están presentes claramente a lo largo de este trabajo. Al fin y al cabo, la ciencia no inventa nada, descubre. Y es un hecho real -pero que debe ser redescubierto- que toda empresa es un organismo vivo. Un sistema que, siendo artificial, posee todas las características de un organismo "natural": es autoc estable, se autorrealimenta, posee condiciones para desarrollarse, evolucionar, mejorar. Un organismo que, como todo organismo vivo, interactúa con su entorno y se comunica con él.

Quisiera hacer ahora un paralelismo entre estos nuevos conocimientos que estamos aplicando a las empresas y sus lentos pasos anteriores.

Hasta hace pocos años, las empresas no sabían que en sí mismas existía una determinada "cultura", aunque fuera espontánea o inconscientemente generada; ahora hemos descubierto la importancia fundamental de la *cultura interna* en nuestro entorno más y más complejo. Tampoco existía la conciencia clara de que toda empresa -igual que toda persona- posee una "identidad", un conjunto de rasgos físicos y conductuales que definen su personalidad; hoy descubrimos que la *identidad* es, por naturaleza, *corporativa*, y constituye un instrumento estratégico de primer orden.

Existían relaciones interpersonales en la empresa y con su entorno: relaciones implícitas en el trabajo, la administración, la venta, etc.; pero no se había tomado conciencia de que todas estas formas de relación eran formas de "comunicación", es decir, de influencia. Hoy constatamos que la *comunicación* es el sistema nervioso central de las organizaciones, su flujo vital.

Las empresas de antaño eran muy conscientes de la importancia de ganarse una buena reputación y la fidelidad de sus clientes. Pero hoy hemos sintetizado éstos y otros muchos valores en eso que llamamos *imagen*, y hemos descubierto su ambivalencia esencial -la imagen es causa y efecto al mismo tiempo- en la alta estrategia de las organizaciones.

Sin saberlo, siempre hemos estado manejando "información" (recibida, transmitida, metabolizada), pero la noción que hoy tenemos de "información" y su capacidad operacional en los términos en que la gestionamos en la actualidad, es un descubrimiento reciente, a partir de Shannon, y un instrumento de gran potencia del que las empresas se sirven en mayor medida cada día.

Todos estos pasos sucesivos han afirmado la existencia en toda empresa, de cultura, identidad, comunicación, imagen e información. No son conceptos que hayamos inventado, sino que los hemos ido descubriendo por la misma fuerza de las cosas: es la ampliación de los conocimientos. Así, han sido paulatinamente asumidos, y nos parecen ahora tan evidentes que nos preguntamos cómo no nos habíamos dado cuenta mucho antes. En realidad, lo que hemos hecho con cada uno de estos "descubrimientos" ha sido *aplicar* una serie de teorías, métodos y técnicas que nos permiten operar con ellos y hacer más efectiva la gestión global de la empresa.

Pero a pesar de todo lo dicho, las empresas no han cambiado substancialmente nada. Son nuestros conocimientos los que han cambiado y se han ampliado. Si las empresas han constituido en sí mismas una "organización" por la cual se realizan las tareas; si de siempre el hecho de pertenecer a esta organización (jerárquica y funcional por naturaleza) y de trabajar en equipo

ración unos con otros, ya supone esencialmente relación, interrelación; si esta relación implica una cultura porque se ejerce en un ecosistema (la organización); si la actividad de toda empresa es intrínsecamente una relación de intercambio o de transacción entre lo que produce (bienes) y lo que recibe (signos monetarios); si en fin, este esquema fundamental es constante en toda empresa o negocio desde siempre, ¿por qué todos estos dispositivos y mecanismos nos parecen tan vagos y sencillos en el pasado, y en cambio hoy tan evidentes y complejos?

Es innegable que el devenir inyecta una serie de *mutantes* en la vida de las sociedades: las técnicas, normas y progresos, la economía, la política, la ciencia, los gustos, etc., transforman el estado de las cosas. Y por tanto, en la medida que el entorno cambia también lo hacen las empresas. Pero el hecho real es que aquel esquema fundamental, aquella *matriz natural* de todas las empresas, permanece.

Entonces, si esta matriz subsiste subyacentemente en la actividad y en las evoluciones de las empresas, e incluso del entorno; y si ahora operamos en nuevas dimensiones y con nuevos valores, no podemos negar sin embargo que tales dimensiones y valores no existían virtualmente desde siempre. Por tanto, esto no ha cambiado. Lo que ha cambiado son nuestros conocimientos con los que reinterpretemos y operamos. Hay cosas que forman parte de nuestro equipamiento mental; por ejemplo, ciertas estructuras mentales innatas y adquiridas: los *universales* aristotélicos que son parte de un conocimiento intuitivo. Kant decía que espacio y tiempo son un marco de referencia intuitivo y que la geometría de Euclides no se basa en la observación, sino en nuestra intuición de las relaciones espaciales. "Espacio y tiempo -escribe Popper- no forman parte del mundo empírico, real, de cosas y sucesos, sino que son parte de nuestra construcción mental, de nuestro aparato para captar el mundo".

De una manera semejante, nuestra construcción mental comporta la capacidad de asimilación de conocimientos. Y nosotros proyectamos estos conocimientos, teóricos o empíricos, sobre las cosas reales. En las cuales constatamos así una

estas cosas y estos conocimientos se corresponden. Entonces lo que hacemos es aplicar los conocimientos, observaciones y teorías (las cuales son en principio independientes de aquello a lo cual las aplicamos), y de este modo aplicamos la abstracción y la complejidad de los conceptos a las cosas, lo que nos permite descubrir la complejidad que se esconde en estas cosas y en sus relaciones con las otras cosas.

Ésta es la dinámica y la fuerza de las ideas y los conocimientos en la comprensión, y también en la construcción, de la realidad.

Así ahora emergen otra vez nuevos conceptos, descubrimos nuevos fenómenos que permiten formular nuevas teorías y fundar nuevas técnicas. De ellos he tratado en este trabajo con el mismo espíritu anticipador que en 1971 traté de la "imagen", y en 1977 lo hice sobre la "comunicación" y la "identidad". Me refiero ahora a la *conciencia holista*, que procede de la condición *sistémica* de la estructura dinámica -vital- empresarial. Que a su vez revela la naturaleza *holárquica* de la organización, opuesta a la idea fragmentaria y superada de "partes" y "todos". Y que a su vez enlazan de nuevo con la ciencia de la comunicación: se identifican en ella porque están en su origen mismo.

Estas propiedades que encontramos por analogía en el mundo científico y extrapolamos sin demasiados problemas al mundo empresarial, coinciden a su vez con la emergencia de una intuición *corporatista*, que es ella misma *holista* sin saberlo.

En este trabajo he querido poner también el acento en la *comunicación* (un término banalizado por su propio éxito) y en la *información* como siendo los soportes específicos de las empresas de *servicios*.

Pero debemos formularnos nuevas preguntas, junto al por qué descubrimos ahora, y no antes, la cultura, la identidad, la comunicación, la imagen y la información, cuando ya estaban en la actividad misma de las empresas. Sobre todo debemos preguntarnos ¿a qué conducen estos nuevos conocimientos?, y

¿qué hacer con ellos? He aquí las preguntas clave a las que intentaré responder.

En realidad y tal como he expuesto más arriba, lo que descubrimos, más que hechos y principios aislados son *nuevos niveles de complejidad* -esto ocurre tanto en las empresas como en biología, física o cosmología-. Es el avanzar de las ciencias. Estos conocimientos actuales a los que me he referido concretamente a lo largo de este trabajo, no son en absoluto diferentes de los niveles citados más arriba que descubrimos en etapas precedentes. Sólo son *niveles más altos de complejidad*. (Las empresas son sistemas de alta complejidad).

Actualmente, la complejidad es el nuevo paradigma de la ciencia. Y eso sucede precisamente cuando disponemos de herramientas inéditas, potentes calculadoras que pueden manejar cantidades astronómicas de información. Y cuando emerge una nueva y sorprendente aproximación a la realidad que conmocionará el mismo método científico: la *simulación*. Nunca antes que ahora la ciencia disponía de tan formidable instrumento capaz de simular situaciones y fenómenos pretéritos, ocurridos en otras galaxias y también hipótesis nuevas que el futuro puede confirmar. (A propósito de la simulación, he de recordar mis aplicaciones desde 1977 en el campo de la "imagen corporativa" por medio del Modelo de la Imagen).

O sea, que lo que estamos descubriendo paso a paso, llevados por esta nueva búsqueda de las ciencias que es el *conocimiento de la complejidad*, son niveles cada vez más afinados (con mayor precisión) y más amplios (capaces de enfrentarse a una mayor complejidad). A medida que conocemos, pasamos a una complejidad mayor. Esta parece ser una de las características del conocimiento. Y es esto mismo lo que constatamos en la dinámica de las empresas.

Con esta aserción estoy respondiendo a la primera pregunta: ¿por qué descubrimos ahora, y no antes, todas estas leyes de la dinámica empresarial? Veamos ahora la segunda pregunta: ¿a qué conducen estos "nuevos" descubrimientos? Responderé resumiendo una explicación de Wagensberg. "Un hecho cientí-

fico es un círculo, ya que vuelve a la línea de salida: las últimas fases de una investigación científica suelen versar sobre las primeras. Cuando el círculo no es vicioso, entonces es virtuoso, es decir, que no es cerrado sino que se abre. El punto de llegada es el principio de otro círculo, ligeramente desplazado. Así se forma una espiral; hay precisión, hay virtud. Hay ciencia". De hecho, pues, la respuesta a la segunda pregunta no es otra que ésta: los nuevos conocimientos conducen a otros, sucesivos, que se abrirán como espirales y se entrecruzarán con nuevos descubrimientos. Los conocimientos sucesivos conducirán así a este problema que hoy interesa especialmente a la ciencia: el conocimiento del conocimiento y el conocimiento de la complejidad.

La tercera pregunta: ¿qué hacer con los nuevos conocimientos?, queda ya contestada de por sí: 1) ejercer análisis objetivos y experimentales para asegurarse de su pertinencia; 2) considerar su extrapolación y aplicabilidad al campo de las empresas, o más ampliamente, su utilidad a las ciencias empresariales; 3) diseñar métodos fiables para su aplicación práctica; 4) realizar análisis críticos para su mejora... y así sucesivamente.

Pero todas estas consideraciones podrían llevar al lector a otra pregunta. Por ejemplo: ¿Por qué poner tanto el acento en las ciencias; no será esta una sobrecarga demasiado pesada para el ámbito y la dinámica empresarial, que parece fundarse en cuestiones más pragmáticas? Aquí he de responder por fases. Primero, yo pongo el acento en la enseñanza científica porque *la ciencia busca la verdad objetiva*. Creo útil buscar verdades no manifiestas, pero existentes en el campo de las empresas, dada la importancia de éstas en la que es estructura de nuestra civilización. Segundo, el conocimiento científico no será una sobrecarga si se sabe emplear con juicio: conocer verdades objetivas no ha de considerarse una sobrecarga... salvo lo que después se haga con ellas. Finalmente, la ilusión pragmática engaña a las empresas; ninguna empresa es cien por cien pragmática ni cien por cien racional. Lo que ilumina al pragmatismo es la creatividad (también hay una ciencia de la creatividad: la *heurística*). Y ésta debe fundarse en conocimientos sólidos si se quiere práctica y funcional; de otro modo, estaríamos en el terreno de la *creatividad pura*: la creación.

Puedo añadir, para que mis argumentos no suenen a fantásticos, que ya existen "indicios". El primero es que el ámbito científico no es extraño a las empresas (existen las *ciencias empresariales* y la *ciencia económica* está en ella). El segundo argumento que me interesa me parece bastante elocuente. Una de las demandas de las empresas que buscan responsables para gestionar la comunicación corporativa, es la condición de "generalista". En las empresas, después del desencanto de la superespecialización se buscan generalistas: es decir, que no sepan de lo particular sino de lo general. Conviene que pongamos atención a este indicador; porque ser generalista es al menos participar de algún modo del espíritu científico. Ya sabemos que *la ciencia sólo se ocupa de lo general*. Son las técnicas las que se ocupan de lo particular.

Por consiguiente, ese generalista que las empresas empiezan a buscar y que se empieza a formar en las universidades, es un *experto en nada operacional*; es un buscador de verdades generales para aplicar sus leyes en las empresas. Esto, pocos años atrás hubiera sido difícilmente comprensible para las empresas, herederas como son del taylorismo, la división, la fragmentación y la compartimentación. (Tan incomprensible como si en la segunda revolución industrial hubiésemos hablado de filosofía, de cultura, de proyecto de empresa o de información).

Dicho todo esto para terminar, volvemos a la línea de partida. Y formamos así ese círculo virtuoso que deberá quedar abierto para facilitar que otros círculos ligeramente desplazados, surjan y formen espirales crecientes de conocimiento aplicable a la empresa.

La sistémica, la comunicación, la información y el espíritu corporatista y holista, tomados en su fuente científica, son esos círculos "ligeramente desplazados". Lamentablemente, todavía demasiado desplazados (alejados) de las ciencias empresariales, porque el fenómeno es incipiente. Pero que vienen a abrir nuevas perspectivas para la acción y la comunicación corporativa. A las cuales esta obra espera ser un estímulo y una contribución que suscite sucesivas investigaciones y desarrollos. ■

BIBLIOGRAFIA DEL AUTOR

La imagen y el impacto psico-visual
Ediciones Zeus, Barcelona 1971

La Identidad Visual
Ediciones Master, Barcelona 1977

La imagen de empresa, métodos de comunicación integral
Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid 1977

El lenguaje fotográfico
Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid 1977

Imagen y Lenguajes
(en colaboración con Christian Metz, Jacques Bertin y Román Gubern)
Editorial Fontanella, Barcelona 1981

Imagen Global
Ediciones Ceac, Barcelona 1987
Premiado por el Art Directors Club de New York

Señalética
Ediciones Ceac, Barcelona 1987

Foto-Diseño
(en colaboración con Joan Fontcuberta)
Ediciones Ceac, Barcelona 1988

La Letra
(en colaboración con Gérard Blanchard)
Ediciones Ceac, Barcelona 1988

Expresividad de la imagen fotográfica
Premio a la Investigación sobre comunicación de masas, otorgado por el Centre d'Investigació de la Comunicació, de la Generalitat de Catalunya. Barcelona 1989. Traducido al gallego.

La physique des sciences de l'homme
(en colaboración con Edgar Morin, Yvon Friedmann y otros)
Bibliothèque Obeclin, Hamburgo 1989

Gratiano Funcional
(en colaboración con Abraham Moles)
Ediciones Ceac, Barcelona 1990

Imagen Didáctica

(en colaboración con Abraham Moles)
Ediciones Ceac, Barcelona 1991

Envases y Embalajes, factores de economía

IMPI, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial
Madrid 1991

La Fotografía, entre sumisión y subversión

Editorial Trillas, México 1991

Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa. 25 casos prácticos

Ediciones Ceac, Barcelona 1992

Imagen Pública, una ingeniería social

Fundesco, Madrid 1992

Reinventar la Publicidad

Finalista del Premio de Ensayo Fundesco. Madrid 1993

Identidad Visual Corporativa

Editorial Trillas, México 1993

Diseño, Comunicación y Cultura

Premio Fundesco de Ensayo. Madrid 1994

Imagen Publicitaria

(en colaboración con Abraham Moles)
Ediciones Ceac, Barcelona 1995

Arquitectura y Diseño Corporativos

Próxima publicación

OTROS TITULOS PUBLICADOS DE ESTA COLECCION**COMUNICACION**

Los grandes de la franquicia. El secreto de su éxito
Bolea de Arta, Adelaida

Manual para la excelencia comercial. La venta paso a paso
Molero Ayala, Víctor M.

Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones
López Lita, Rafael

La cara oculta de la publicidad. Cómo triunfar y pasarlo bien
Pino, Angel del

La gestión de la comunicación. Guía profesional
Johnson Hans

Relaciones internacionales
Rafael Calduch

Lecciones de empresa informativa
Tallón, José

Manual de Técnicas electorales
Ortiz Castaño, Pedro

La Política Exterior Española en el Siglo XX
Rafael Calduch y otros

OTRAS COLECCIONES DE LA EDITORIAL**EMPRESA**

Enfoque práctico de las operaciones de la matemática financiera
González Catalá, Vicente T.

Análisis de las operaciones financieras, bancarias y bursátiles
González Catalá, Vicente T.

Operaciones financieras bancarias y bursátiles curso práctico
González Catalá, Vicente T.

ECONOMIA

La transición económica de España
Martínez Cortiña, Rafael, y García Castillo, Julio

Unión y Finanzas. Competencia y tendencias
Brücker, Günther, y Martínez Cortiña, Rafael

La economía soviética. Más allá de la Perestroika
Palazuelos, Enrique

La economía USA en los 90
Entre la recesión y la recuperación de la hegemonía
Rosales, Osvaldo

Los nuevos competidores internacionales
Hacia un cambio en la estructura industrial mundial
Berzosa, Carlos

La Banca Española en el 2000
Un sector en transición
Barallar, Luis

EUROPA

1992. Estrategias para el Mercado Unico
James W. Dudley

Comunidad Europea. Lo que Vd. debe saber
Roney, Alex

CONTABILIDAD Y AUDITORIA

El Plan General de Contabilidad 1990
Aspectos contables de la Reforma Mercantil
Alfonso López, José Luis, y Quesada Sánchez, Francisco Javier

Normativa y Contabilización de Riesgos. Contingencias e indemnizaciones
Quesada Sánchez, Francisco Javier

Plan General de Contabilidad. Aprobado por Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre (BOE de 27 de diciembre de 1990).
Comentarios y ejemplos prácticos. Guía contable para pequeñas y medianas empresas
Gonzalo, J. A.; Larriba, A.; Mallo, C., y Tua, J.

Presentación y análisis de Estados Contables (adaptado al Plan General de Contabilidad 1990). Una visión práctica
Pizarro Montero, Tomás M., y Alfonso López, J. L.

Formulación de las cuentas anuales
Elaboración práctica de las primeras cuentas a presentar
Larriba Díaz-Zorita, Alejandro

Normativa contable internacional
Quesada Sánchez, Francisco Javier, Blanco Gómez, Antonio, y González Giménez, Raimundo

DERECHO

Las Sociedades Anónimas Deportivas
Cazorla Prieto, Luis M.

PROTAGONISTAS

El político. Biografía de Francisco Fernández Ordóñez
Cavero, José

HISTORIAS DE AHORA Y AQUÍ

El gallo acorralado
García Castillo, Julio

El crédito "B"
García Castillo, Julio

DISEÑO DE MODA

Nueva tecnología del patronaje
Martín, Mariano, y Rodríguez, Miguel

CIENCIAS DE LA TIERRA

G.P.S.

La Nueva Era de la Topografía
Náñez-García del pozo, Alfonso, Vallonena Durán, José Luis, y Velasco Gómez, Jesús