

COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI

JOAN COSTA



La empresa como sistema de comunicaciones, y éstas, como procesos vitales para su desarrollo y su sostenibilidad

"Sistema de comunicaciones" significa un conjunto diverso de modos, instrumentos, procesos y acciones de comunicación, donde cada uno de ellos responde a estrategias y objetivos concretos. Y donde todos estos elementos funcionan en pie de igualdad. Ninguno es más importante que los otros, aunque sea mayor el presupuesto que maneja o el ruido que hace. Porque todos ellos se justifican en la medida de su especialización, de sus competencias trabajando para la eficacia del conjunto, no para el lucimiento de las partes.

El concepto matricial de "imagen"

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

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

La integración de las comunicaciones es una necesidad que desde siempre sentí y defendí, y que la realidad se ha ocupado de validar.

La diversificación de las comunicaciones empresarias no es arbitraria, sino que es el efecto real de la complejidad creciente del entorno; complejidad que genera nuevos problemas y necesidades. Un fenómeno que emerge visiblemente, también en la Argentina, y que constituye una magnitud universal de la actividad de las organizaciones. Sus causas no están en la irrupción de las nuevas tecnologías, tal como muchos creen, sino en la generalización de la complejidad. Pero de todo esto hablaremos más adelante.

Mis puntos de partida

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

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

Una filosofía de la praxis

Por todo esto, mi posición profesional en la gestión estratégica de las comunicaciones empresarias, es decididamente holística, total e integradora. El

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

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

Pero el inicial holismo del pensamiento científico se ha visto desplazado por un reduccionismo sectorialista que impide la comprensión de la realidad global (explica el socioecologista Ramón Folch). "La actitud reduccionista supone que la entera realidad se contempla y se supedita al estrecho fragmento en el que el observador se considera experto". Nace en buena medida por la moderna tendencia académica a formar especialistas, en detrimento de la tradición clásica de formar humanistas generalistas. Las destrezas especializadas (el know how de los americanos) exigen una concentración y mucha dedicación, lo que conlleva dos problemas: una cierta e inevitable división del trabajo profesional, y un conocimiento polarizado de carácter intensivo (en profundidad), pero no expansivo (en extensión). Estos caracteres -fragmentación y polarización- son los que definen el saber técnico especializado. Que siempre es parcial por naturaleza y, aunque a menudo pretende resolver cualquier problema desde su especialización, en ella misma, precisamente, residen sus propios límites.

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

Como buen generalista polivalente, no puedo concebir que "todo sea comunicación" y que todo se arregle "comunicando", tal como declaran algunos profesionales. Ya antes anoté que la comunicación (los mensajes y las relaciones) se debe a la estrategia general y colabora con ella, pero también con la acción (las

actuaciones, las realizaciones, los hechos). He aquí sintetizadas las ideas centrales que configuran lo que he llamado el "nuevo paradigma de la gestión".

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

Investigaciones sobre la imagen como efecto de comunicación

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

Dentro del cuadro de aquella investigación, mis observaciones contenían varias ideas esenciales en el plano de los lenguajes visuales, tales como su incidencia en la formación del imaginario colectivo, o la energía inagotable de los grandes símbolos fundamentales, que siempre reaparecen a través incluso de milenios, bajo la misma forma visual pero con contenidos cíclicamente renovados. Ideas que, entre otras, expuse en aquel trabajo, y que han sido objeto de ulteriores desarrollos por otros autores y por mí mismo.

En efecto, la percepción visual en sentido amplio, es decir, no limitada en exclusiva a lo gráfico, reviste la mayor importancia en la génesis de las imágenes mentales (del latín imago, ligado a lo imaginario), incluidas por supuesto las imágenes corporativas, de empresa y de marca.

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

La comunicación estratégica

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

función meramente instrumental y mediática -lo que todavía persiste en muchas empresas-.

En dicho trabajo esboqué lo que hoy ya está aceptado y consolidado como los cinco ámbitos específicos de comunicación: Institucional, Cultural, Interna, Relacional y de Marketing. Introduje asimismo la noción cualitativa de micro media como una nueva familia de recursos técnicos paralela a los mass media, pero opuesta a ella y complementaria. Y anticipé la necesidad, que tarde o temprano llegaría, de micro segmentación social para la investigación sociológica y de marketing y para las comunicaciones.

El concepto clave: la integración de las comunicaciones

Partiendo de aquellas investigaciones más significativas, de 1971 y 1972, y realimentada constantemente esta actividad con la práctica diaria como consultor de empresas, en 1977 se publicó la obra que cerraría mi trilogía, realmente innovadora, desde una concepción resueltamente holística: La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral.

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

A propósito de este libro, el profesor y escritor Alberto Borrini, recordó que mi concepto de "comunicación integral" fue revisitado más de una década después, por Don Schultz, de la Northwestern University, de Illinois. Pero aún así, hay que hacer una diferencia esencial, pues si bien el profesor norteamericano "integraba" en su libro las comunicaciones exclusivamente "de marketing", yo había integrado toda la actividad comunicacional de la empresa en un empeño mayor: la construcción de la imagen corporativa en su totalidad. El pensamiento holístico persistía en su axioma: "la parte no puede pensar por el todo". En aquella época intuí lo que hoy es la divisa ecológica: "pensar globalmente y actuar localmente". Y lo puse en práctica.

Por todo el conjunto de razones derivadas de mi concepción al mismo tiempo holística y sistémica de la empresa, había identificado entonces los diferentes tipos de acciones de comunicación, que expuse operativa y metódicamente, explicando asimismo los procesos de construcción de la imagen pública -en el libro citado, La

Imagen de empresa-, como un instrumento que llamé "Modelo Estratégico de la Imagen" -cuyo razonamiento extraje de la teoría de modelos, subsidiaria de la teoría sistémica, y de la sociología de los estereotipos-.

Conclusión provisional

Esta opción profesional inédita, que asumí desde los primeros tiempos y que no es otra que la necesaria diversificación de las comunicaciones y la exigencia de integrarlas en una acción común para la eficacia, el desarrollo y la sostenibilidad de los negocios a través del activo más importante para la empresa: su imagen pública.

Los orígenes que tenemos olvidados

La precipitación y la superficialidad son dos males de nuestro tiempo. Dos trampas. Ellas enmascaran lo que han sido los fundamentos de la realidad presente. Es una ocultación a la que no damos importancia porque la confundimos con un pasado obsoleto, que ya no nos concierne; y de lo cual nos sentimos complacidos porque, pasando por alto las causas, nos conformamos con los efectos -al precio de ignorar los porqués-, con la gratificación (aparente) de alcanzar unos datos de inmediato y con el mínimo esfuerzo como premio. He aquí las causas del reduccionismo general que nos invade.

Hoy hablamos de "empresas", tan tranquilamente, pensando en las que conocemos y en las situaciones actuales en que se encuentran. Y suponemos que toda la información que necesitamos está ahí presente. Este es otro reduccionismo que el pensamiento científico rechaza, porque no se contenta con saber qué es lo que pasa, sino que quiere saber también, por qué.

Las grandes revoluciones económicas

Primero, la agricultura y la ganadería constituyeron la gran revolución, también en lo económico, porque implantaron el trueque como forma de intercambio de bienes. Y fue justo por la necesidad de gestionar y controlar el valor de los intercambios, que se inventó la escritura. Lo cual implicó que la actividad económica, si bien incipiente, conllevó la invención de un modo trascendente de comunicación: el escrito. Que a su vez fue el fin de la prehistoria, porque introdujo en los hombres la conciencia histórica. Obsérvese en estos hechos, un acontecimiento que ha sido tenazmente pasado por alto: con la invención de la economía del trueque en tiempos de los fenicios, se inventó la escritura, es decir, la comunicación por medio de signos mil años antes de Cristo.

La segunda gran revolución económica se produjo con el maquinismo preindustrial, en el cual la energía humana dejó el protagonismo de la artesanía para

entrar en la producción fabril de bienes. El maquinismo dio nacimiento en Europa, a un nuevo sistema de trabajo donde la energía muscular humana -la del agricultor, el ganadero, el artesano y el obrero- fue substituida por la energía mecánica. Era el inicio de la economía industrial, que se inauguraba con la máquina de vapor de J. Watt (1769) y las primeras patentes.

La revolución industrial -o la economía de producción- culminaría en su segunda etapa. En ésta coincidió la invención de las redes de transporte rodado, caminos y carreteras que aceleraron la velocidad de la circulación -y con ello, la rapidez y alcance de la distribución de bienes industriales-. Pero el gran impulso para la industrialización fue la invención de la electricidad. Todo ello sucedía en el periodo 1790-1870, época en que se desarrollaban también las comunicaciones telegráficas, el registro del sonido por medio del disco fonográfico y se iniciaban los primeros pasos del teléfono.

Con todos estos movimientos lo que quiero constatar es un fenómeno que a menudo olvidamos, y que todavía persiste: con la industria de la producción nació la industria de la comunicación (del mismo modo que, con el intercambio económico, había nacido la escritura).

En el año 1450, Johannes Gutenberg había inventado en Maguncia el primer procedimiento de comunicación/difusión, con los caracteres móviles y la prensa. Así nació la imprenta en plena era del humanismo. Tres siglos y medio más tarde, nacieron las primeras máquinas de comunicar modernas, que están todavía en la base de nuestros sistemas de comunicación: el telégrafo y después el teléfono, el disco sonoro, la fotografía, el cine y la radio. Las técnicas contemporáneas (la televisión por satélite o la telefonía celular, por ejemplo) no pueden ser consideradas sin situarlas en esta línea histórica. Del mismo modo, no podemos comprender las evoluciones económicas y de las organizaciones sin situarlas en su contexto histórico.

Así, pues, si la comunicación y la transmisión de conocimientos por medio del libro impreso es un producto de la cultura humanista, las demás invenciones -¡incluida la organización empresarial!- ya son productos de la cultura técnica, de la era industrial.

A pesar de haber nacido juntos, los sistemas de producción y los sistemas de comunicación se separaron en una bifurcación cuya irreversibilidad definitiva se confirma en el momento en que la comunicación se convierte en ciencia (1945) a partir de los trabajos de Norbert Wiener y Claude Shannon -este último como consecuencia del análisis de las telecomunicaciones- y, uniéndose a estos trabajos, los de Jacob Levi Moreno, uno de los padres fundadores de la psicología social y de la sociometría.

Mientras la rama escindida de la "producción" se polariza en la organización y la productividad, por su parte, la rama escindida de la "comunicación", a su vez vuelve a bifurcarse, y se extiende de modo espectacular, por un lado, en la tecnología de

comunicación, y por otro lado, modestamente, en la sociología de la comunicación. La irrupción y el desarrollo fascinante de los mass media y las nuevas tecnologías ha sido tácitamente aceptada por las organizaciones a las que ha subvertido los viejos modelos de operación, cálculo, administración y simulación, y recientemente ha transformado de modo radical el negocio tradicional cara a cara, en negocio electrónico o telenegocio.

Por contra, su otra vertiente, la comunicación humana, la componente sociológica, la comunicación relacional que, paradójicamente está en la naturaleza misma de la empresa, apenas está empezando a imponerse en ella con la noción de cultura organizacional, la comunicación interna, las relaciones con los accionistas, los programas de calidad, la gestión del conocimiento y, de modo decisivo e irreversible, con la irrupción de la revolución de los servicios.

El paradigma decimonónico

Como hemos visto, en plena era industrial había sido privilegiada la producción de bienes en detrimento de la circulación de mensajes. El paradigma del industrialismo se forjó con el objetivo económico, el productivismo, la organización y el management, todos ellos orientados por el pensamiento técnico, hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos por la lógica del provecho económico. Era la época en que los recursos fundamentales eran "capital" y "mano de obra". Dejemos constancia aquí del hecho de que este paradigma heredado del siglo XIX y desarrollado a principios del XX, todavía está adherido a las rutinas de muchas de nuestras empresas que no han dado el paso decisivo de cambiar este viejo modelo por el paradigma del siglo XXI, que es el de la "gestión integrada en la producción de valor".

Pero volvamos atrás de nuevo. En el tránsito de la sociedad de la penuria (preindustrialismo) a la sociedad de la abundancia, la producción de bienes resultó producción de masas, y ésta se adelantó al consumo masivo. Lo cual generó excedentes de producción que debían ser consumidos. En la misma medida que la industria fabricaba bienes, fabricaba también puestos de trabajo, y como consecuencia, fabricaba el mercado. La gente destinaba una parte de sus ingresos a la compra de productos básicos (alimentarios e indumentarios). Pero hacía falta una bomba auxiliar que dinamizara el sistema producción-consumo cada vez más deprisa, pues la capacidad de producción era muy superior a la capacidad de consumo. Nació así la publicidad. Consumir significa destruir y la publicidad debía acelerar el proceso entre producir y consumir. No se produce porque se consume, sino que se consume porque se produce, era preciso que de algún modo se refuerce la correlación entre ambos términos. Así, si no existen o son demasiado débiles las motivaciones para el consumo, hay que amplificarlas, e incluso crearlas. Se establece así un doble ciclo en

el que cada uno de los elementos -la fábrica y el mercado- se hallan conectados a través de los productos y los salarios, las ventas y el trabajo. Y el problema de la publicidad consiste, desde entonces, en transformar deseos latentes en necesidades -e incluso crearlas- para funcionar como mediadora que acelere la circulación de los productos, es decir, de las ventas.

La publicidad, que empezó con el afiche y el aviso, enlazó en el tiempo con la explosión de los medios de masas y su efecto característico: la cultura de masas. Que culminarían ambos con el consumo masivo. Pero la ideología del consumo dio paso más tarde a la ecología del consumo, el consumo responsable promovido sobre todo por las contratendencias sociales: rechazo del dirigismo, democratización, conciencia ecológica, regreso a lo natural, el cultivo biológico, el cuidado físico, la dieta mediterránea, la conciencia de los límites, etc., etc. Contratendencias que se oponen a las megatendencias impulsadas por el sistema desarrollista a ultranza.

El distanciamiento entre tecnología (de producción, de gestión, de comunicación) y sociología (de la acción, de la cultura organizacional, de la comunicación y las relaciones) engendraron unos efectos de ruptura que todavía persisten. Y es incomprensible que una aportación tan esencialmente pragmática como ha sido "el arte de hacer eficaz la acción" (que es el mérito de la cibernética, más tarde convertida en sistémica), y que se extendió a la praxeología y a la comunicología, no haya penetrado plenamente en las empresas, cuyo objetivo fundamental es, precisamente, la acción eficaz.

Las ciencias empresariales, la ciencia económica, la ciencia de la organización, la ciencia del management, y las mismas escuelas de negocios, se han saltado olímpicamente las ciencias sociales, la ciencia de la comunicación y de la información en provecho de los números, los resultados y la bolsa. La respuesta a este retraso es clara: todavía prevalece el paradigma del siglo XIX.

La división del trabajo, con la verticalización descendiente del mando y el peso de la jerarquía, fracturó claramente la relación comunicacional humana dentro de la empresa. Y aún hoy persisten los reduccionismos de una economía material ya superada, y cuyos residuos son la fragmentación, la compartimentalización, la desarticulación de procesos, heredera de Taylor y Ford, cuyos efectos hacen que, todavía hoy en muchas empresas, los departamentos contiguos o se ignoran o parecen hacer cada uno la guerra por su cuenta.

El modelo industrial privilegiaba la economía, la producción, la organización y la administración. Era el tiempo en que surgía la "empresa", en el sentido moderno, que "se estaba inventando" a sí misma. Comprensiblemente, de ésto resultaba una concepción introvertida, vuelta hacia sí misma y egocéntrica, volcada en el capital, la mano de obra, las máquinas, los procesos, la organización y la producción en serie, lo que constituyó un cambio total de escenario.

Hasta que se inventó el marketing -sin duda la invención más importante de los últimos tiempos en la historia del comercio-, no se llegó a tomar conciencia de este entorno próximo y determinante de la vida misma de la empresa: el mercado, que consume sus productos y al que habría que escuchar, entender y satisfacer.

Las estrategias de marketing recondujeron las ideas de la publicidad, que se orientó hacia los media, mientras las relaciones públicas se orientaron hacia las personas. El hecho es que las evoluciones socioeconómicas y culturales en su dinámica irrefrenable transformaron radicalmente la escena. Todo aquello que la empresa internalizaba en su interés: organización, producción, administración y provecho, era absolutamente ajeno a las motivaciones e intereses de la colectividad, del mercado, de los clientes y los consumidores -y ajeno a los intereses y motivaciones de los empleados, sometidos a una cadena de trabajo deshumanizada y alienante-. Con el declive del industrialismo, y coincidiendo con la "revolución de los servicios" y la emergencia de los valores intangibles, han sido éstos precisamente los que han subvertido la cultura material y han puesto los cimientos del nuevo paradigma del siglo XXI.

Economía de información y cultura de servicios

El paradigma del siglo XXI tiene su origen en el pasado. Es evolucionista, en el sentido darwiniano del término. He aquí algunas claves estadísticas que ilustran estas evoluciones desde la economía agrícola a la actual economía de información; partiremos de los datos de la ocupación por sectores de la población activa en Estados Unidos:

La economía agrícola tuvo su cénit en el año 1870, pero su descenso fue notable: en 4 décadas la población activa que vivía de la agricultura descendió del 50% al 35%. En la actualidad no llega al 4%.

En 1910 (justo en aquel punto en que la agricultura descendió al 35%), crecía el auge de la economía industrial con el 40% de la población activa; auge que se expandiría hasta 1950, momento en que empezó el declive del industrialismo hasta llegar al 20% actual.

En este punto coincide a su vez la consolidación de la economía de información, la cual empezó su ascenso con el 18% de la población activa empleada en el sector en 1890, y en 1930 alcanzó el 22% para situarse en el 40% en 1960. Hoy alcanza el 60%.

La revolución de los servicios ha seguido un camino unido al de la economía de información -ambos deudores de las nuevas tecnologías-, pasando prácticamente de un 20% promedio hasta 1960 a un ascenso fulgurante en la actualidad: 70%.

De manera que hoy tenemos una ocupación de la población activa del 70% en servicios y el 60% en información, frente a un 20% en el sector industrial y un 4% en agricultura.

El paradigma del siglo XXI

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

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

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

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

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

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

La verdadera globalización

En términos de empresa, la globalización es el proceso de integración de todos los sistemas, que podemos sintetizar muy esquemáticamente, en dos: sistemas de acción, desde la estrategia y el management a la organización, la administración, la investigación, la gestión de los recursos, las realizaciones y los procesos de la producción y distribución de bienes y servicios;

El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior (de los inicios del industrialismo). Los nuevos vectores, Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen son distintivos y productores de valor. En el segundo plano quedan los viejos soportes de la revolución industrial, vigentes en la estructura de la empresa, sistemas de comunicación, de transferencia y de interrelación de todo lo anterior más la identidad, la cultura, la información, el conocimiento en la toma de decisiones, el estilo y la imagen de la empresa.

La globalización es la integración de ambos sistemas en un macrosistema: el que el industrialismo desmembró y que sólo la comunicación puede volver a re-unir en la integridad esencial de la empresa. El objeto de la integración no es solo el de coordinar y asegurar la eficacia, sino también el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa.

Pero el término "globalización" ha sido secuestrado y adulterado semánticamente por el propio desarrollismo. Así, se califica de globalización lo que no pasa de mundialización, que viene a ser justo todo lo contrario. El término "global", se ha confundido por una analogía ingenua con el globo (terráqueo), el mundo. Lo global no es sólo lo mundial. En realidad, una globalidad es un todo integrado, con independencia de su naturaleza, de su tamaño y nivel de complejidad. Un microbio es un organismo global, porque en él está enteramente todo lo que define su naturaleza y su existencia en tanto que microbio. Por tanto, el concepto "global" no es dimensional ni cuantitativo, sino estructural y funcional.

Es así cómo los vectores que definen el nuevo paradigma del siglo XXI, se realizan, guiados por el pensamiento estratégico, en la globalización de los dos sistemas fundamentales de la dinámica empresarial.

La operatividad práctica del pensamiento holístico

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

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

Joan Costa, Buenos Aires, abril 2000