

## JOAN COSTA

### LA EMPRESA, ORGANISMO VIVO

#### MODELO DE PENSAMIENTO SISTÉMICO O EN RED



***Examinaremos ahora procesos, conceptos y fenómenos que no son visibles en la realidad de la empresa, pero que son reales, presentes y determinantes en la dinámica de su funcionamiento. Y constituyen su nivel más operacional: la empresa como un organismo vivo y al mismo tiempo como un sistema activo.***

Lo primero que debe ser comprendido desde el punto de vista organizativo y operacional de la gestión -es decir, el punto de vista dinámico y vital- es que la empresa funciona como un sistema.

La noción de sistema implica que sus diversos componentes humanos y técnicos (personas, grupos de trabajo, departamentos, instalaciones, instrumentos, energía, Información) están todos ellos interrelacionados y son, por tanto, Interdependientes. Directa o indirectamente están en constante Interacción. De modo que un cambio en uno de los componentes afecta a los demás de su grupo o subgrupo, o de la organización entera, dependiendo de la fuerza de la acción que unos componentes ejerzan sobre los otros. El equilibrio del sistema está en su misma dinámica, por tanto, en la regularidad de su funcionamiento. Que tiende naturalmente a la estabilidad, La gestión proyecta la empresa hacia su desarrollo dinámico sobre la base de esta estabilidad sistémica.

La empresa es un sistema abierto. Una caja negra, Los sistemas cerrados están muertos en su propia automaticidad. Están aislados y reaccionan siempre del mismo modo. El ejemplo clásico es el sistema de calefacción autor regulado donde el termostato reacciona a las oscilaciones térmicas del Entorno para mantener la temperatura constante. El termostato es estimulado por los cambios de la temperatura exterior al sistema, pero no puede modificar esos fenómenos

externos, que son los responsables de dichos cambios. Por eso es un sistema cerrado en sí mismo un sistema reactivo y cerrado.

La empresa es un sistema vivo. Está abierto a otro sistema mayor -asimismo abierto- y ambos están conectados indisociablemente en relación de Interdependencia. Este sistema mayor es el entorno (Social, material, económico, cultural, que a su vez contiene individuos, instituciones, empresas, mercados, opinión pública, materias, energía, información. El sistema empresa y el sistema entorno configuran un macro-sistema en acción

Esta concepción sistémica incluye y recubre todos los recursos materiales e inmateriales- y las facetas de la empresa con sus diversas actividades. El funcionamiento sistémico abarca desde las decisiones que se toman (que introducen cambios en el sistema, y a menudo complejidad) hasta las acciones y las reacciones que tienen lugar en el interior mismo de la empresa y con los elementos de su entorno. Así se confirma que la Teoría general de sistemas es, efectivamente, muy general, y se encuentra en la naturaleza del Sistema -ya sea el sistema nervioso, el sistema educativo, el sistema económico, el sistema social. Por eso, comprender a estructura, las leyes y el funcionamiento de los sistemas abiertos es comprender -para dominarlo- el sistema empresa. La "teoría de la empresa" constituye hoy una rama de la ciencia de los organismos o cibernética.

**No hay prácticamente acción que no tenga su correspondiente comunicación. Junto al mundo de las acciones y los objetos existe el mundo de las comunicaciones en correlación estrecha y necesaria con el anterior.**

Estructuralmente, la empresa es un organismo un conjunto de órganos interdependientes que actúan juntos. Y por eso mismo, funciona esta idea central, que implica la visión holística o total de la empresa.

### ***Acción factual y acción simbólica***

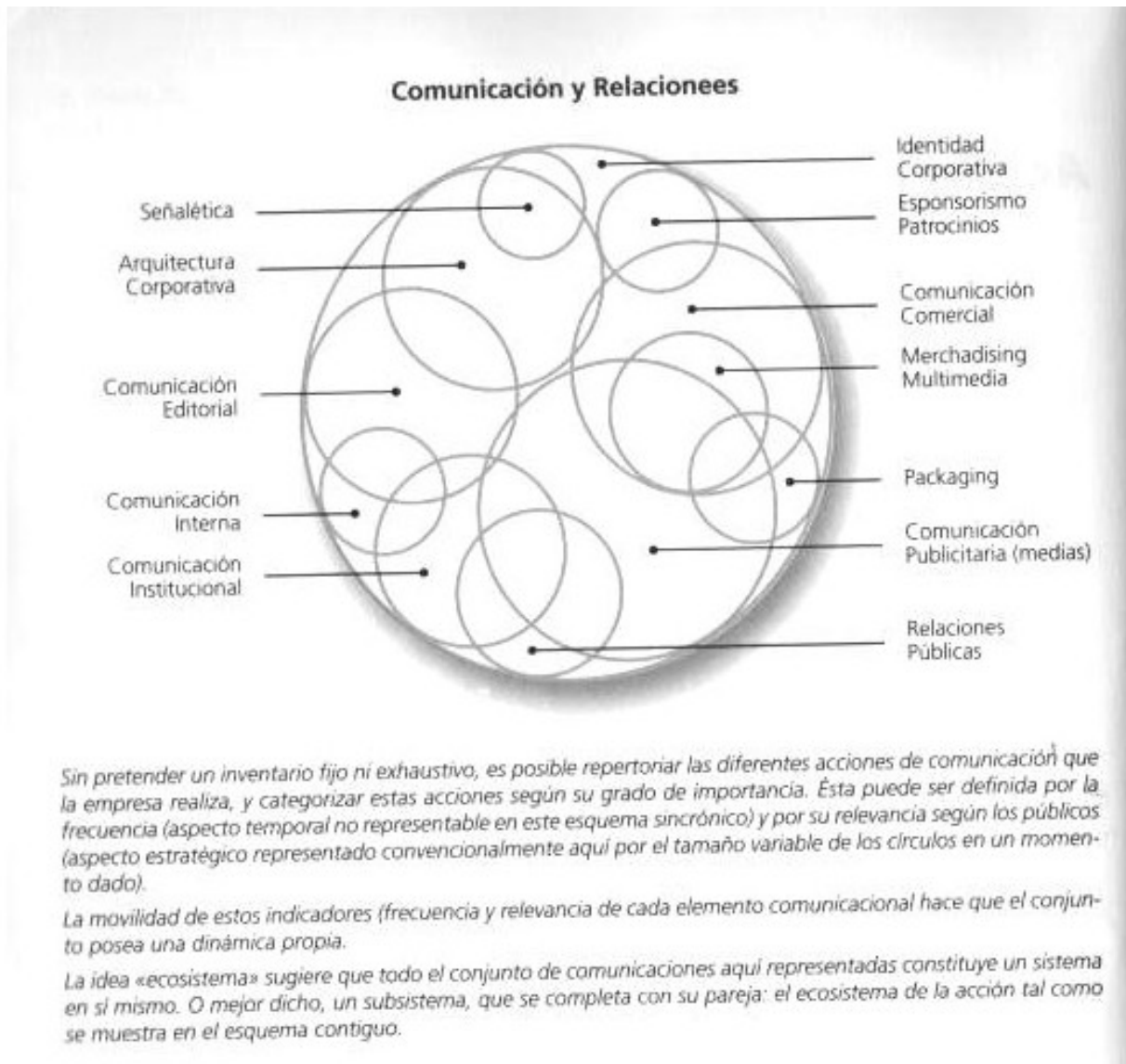
***La Acción se bifurca en acción real o factual-los hechos- y acción simbólica o comunicativa los mensajes. La comprensión de este fenómeno permite dominar mejor la gestión comunicacional, donde ambos modos de acción deben ser integrados.***

La comprensión sistémica de la empresa desde la óptica de la gestión global de la acción vinculada a la comunicación-y a la Inversa-, pone bien claramente en evidencia los dos grandes vectores de la dinámica corporativa. Los definiremos ahora como la acción factual y la acción simbólica. La primera concierne al conjunto de los hechos, la fuerza de las cosas reales y evidentes que la empresa genera e impone en el entorno físico. La segunda se refiere a los mensajes, los simulacros y las informaciones, que en su naturaleza son lo opuesto al lenguaje de los hechos, porque éstos se disuelven en el espacio-tiempo y no siempre lo que dicen los anteriores.

La historia reciente de la empresa muestra cómo ésta ha separado cuidadosamente el hacer, por una parte (la producción, organización, la gestión, la acción sobre el entorno) y el decir por "la otra (la comunicación, la información, las relaciones). Así ha separado también la teoría y la práctica como dos cosas contrarias e irreconciliables. Los hechos eran "lo que se hacía" materialmente: producir, transformar, transportar -productos y subproductos de la acción realizadora-. Los mensajes eran otra cosa: "lo que se decía": el discurso comercial y el de la publicidad sobre todo lo que el viento del tiempo se lleva y debe ser repetido sin cesar para hacerlo siempre presente: la promesa, la euforia, la seducción y la magia de las imágenes.

En los esquemas de las páginas siguientes hemos separado ambos modos de acción para examinar mejor sus manifestaciones y retenerlas en pie de igualdad, pues tal como estamos defendiendo, unas son tan importantes como las otras.

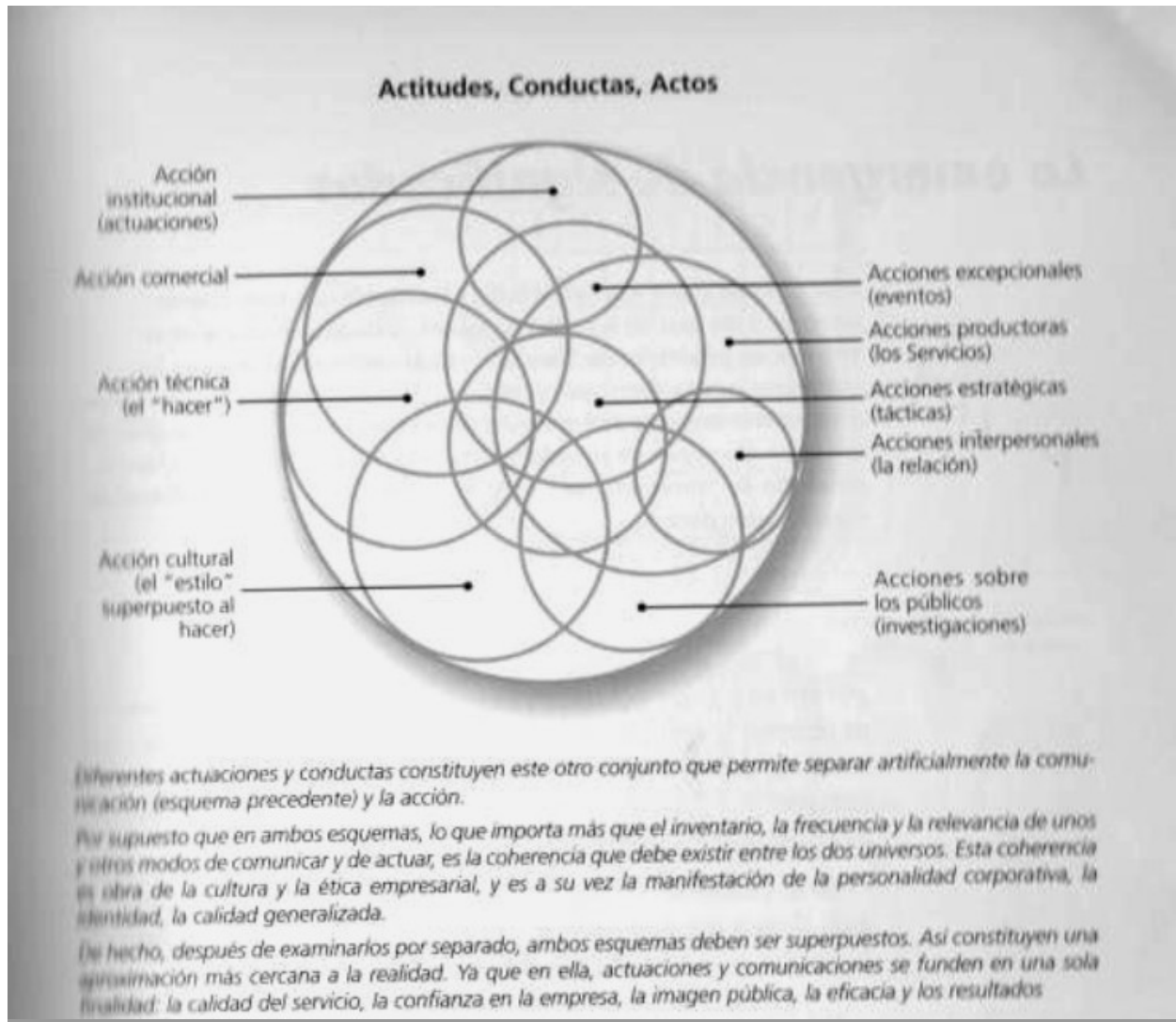
En los esquemas se muestran las Comunicaciones y las Acciones, algunas de estas no identificables por el gran público y otra de carácter público, como una opa, una salida a bolsa, una toma de capital, una fusión, etc. Las acciones mediáticas de tipo comercial son más obvias y dirigidas al gran público).



La acción técnica (el hacer del profesional) se yuxtapone a la acción cultural (el estilo y el modo de hacer). Ambas se materializan en la acción productora u operacional, superpuesta a la acción realizadora.

Es indiscutible que todas las acciones y actuaciones implican comunicación. La salida a bolsa no es un "acto" que pueda existir como tal por sí mismo sin que sea comunicado: es más, él mismo es un acto de decisión imposible sin ser comunicado. No hay sólo una sucesión de decisiones que llevan a la cotización en bolsa, ni hay solamente los gestos mudos de la funcionalidad del empleado en el acto de "servir" al cliente, sino que, en ambos casos, hay implícitamente

comunicación, interacción, relación en el Interfaz persona-persona, o persona-máquina, o persona-medios.



Los dos esquemas que hemos examinado por separado, en la realidad empresarial se superponen y se imbrican formando un macro-sistema único y una dinámica continua. Considerada esta doble actividad intrínseca como una acción total, tendremos que incluir en análisis la telecomunicación, que es de hecho un modo de tele acción o acción a distancia. Ambas son extensiones tecnológicas de la comunicación y de la acción próximas. En esta dimensión, una orden telefónica de un cliente a su banco es un mensaje a distancia, y el cumplimiento de esta orden es un acto reactivo realizado también a distancia del cliente pero con efectos inmediatos y a menudo, presentes por mero de un documento. Una

videoconferencia une la información y los actos de los Individuos en la distancia: es una interrelación.

Otro modo de acción material a distancia, y sin la presencia operacional de la organización, es aquella que realizan los robots, cajeros automáticos, expendedoras, y constituyen otro modo de acción en la prestación de servicios.

### ***La emergencia de los significados***

***Recurriremos ahora a la semiótica. Es inevitable que todo cuanto acontece a los ojos de los humanos, todo lo que ocurre a su entorno, es generador de "sentido". No es cierto, como querían los psicólogos conductistas, que el individuo es un ser limitado a reaccionar a los estímulos que le son enviados desde fuera y que éstos modulen su conducta al margen de su voluntad. La semiótica ha restituido al ser su condición de "interpretante". Todo lo que percibe y lo que experimenta, significa algo para él.***

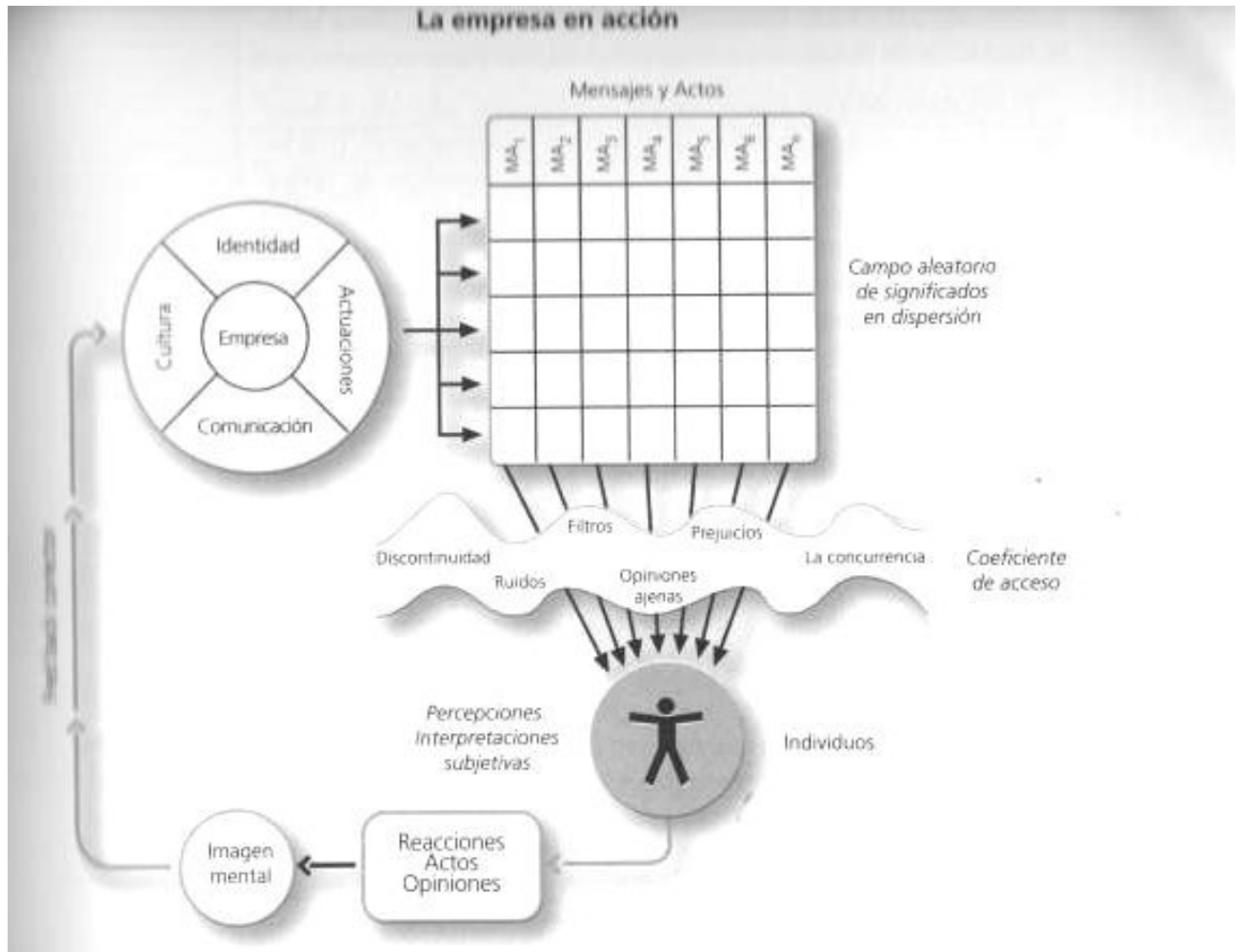
¿Cómo este luego continuo y entremezclado de cosas y fenómenos, de acciones y mensajes es percibido y evaluado por los públicos diversos de la empresa? Esta dinámica aleatoria y dispersa de estímulos, factuales y simbólicos, puede ser examinada a través del proceso que mostramos en el esquema,

- En el cuadro de doble entrada, la empresa se presenta como un todo (forma circular) constituido sintéticamente por el cuadrante de su Identidad, su Cultura, sus Actos y Comunicaciones.

Los elementos que proceden de estos cuatro vectores (mensajes y actos, portadores de identidad y determinados por una cultura) se cruzan en un campo aleatorio -el campo semiótico- donde se mezclan los significados en desorden. La naturaleza de este campo de significados es la dispersión, ya que los actos y mensajes no se presentan al público ni en el orden lógico que la empresa quisiera, ni en su totalidad, sino fragmentaria y aleatoriamente. Ni todos los mensajes emitidos ni todas las acciones realizadas llegan al público, ni siempre a unos mismos individuos. Hay pues una "distribución" de los significados completamente dispersa y aleatoria -si bien sobre el papel, los planificadores los presentan necesariamente ordenados y perfectamente jerarquizados.

Los Significados que transitan por este campo semiótico emergen en función de sus destinatarios los individuos, los públicos, la opinión. Y si ya hemos señalado que los mensajes y los actos de la empresa no llegan ordenadamente ni

en su totalidad a sus destinatarios, también es un hecho que nunca llegan en estado puro.



Los cuatro elementos generadores de la imagen corporativa (círculo), no son conceptos, sino efectivamente “vectores” (es decir, impulsores y vehículos de orientación, dirección y conducción de la acción). En el espacio que llamamos campo semiótico se produce una constante interacción entre tales fuerzas vectoriales y sus instrumentos materiales, los soportes, los vehículos que los transportan y los medios de contacto, directos e indirectos, con sus destinatarios: los clientes, el público, a colectividad.

La característica de esta dinámica es la complejidad, que a veces genera contradicciones internas. Es por esto que un tal movimiento de fuerzas significantes debe ser controlado (feedback Corrector). La complejidad, que es propia de este fenómeno, adquiere una dimensión mayor y más confusa por el hecho de que, en la mente del público, una empresa y sus producciones y

mensajes no están aislados de sus competidores, ni descontextualizados de la vida diaria y sus avatares. La complejidad del entorno aumenta la del fenómeno.

Por esta causa, tenemos que hablar de un coeficiente de acceso de las acciones y los mensajes a los individuos, que es tanto obra de lo aleatorio y del ruido como de filtrado psicológico que hace la colectividad de tal aluvión de estímulos significantes que recibe.

El mundo de este fenómeno particularmente aleatorio y desordenado es la imagen mental que el público se forma de él. Una representación que siempre es subjetivada por las percepciones, sensaciones, experiencias y prejuicios que intervienen en los esquemas mentales, el filtrado o la depuración de los estímulos y las reacciones interpretativas de los individuos en función de sus expectativas. La Imagen -de la empresa- es el resultado, la sedimentación en la consciencia, de todo este movimiento, que funciona gracias a la capacidad separadora del aparato sensorial y de la mente, al seleccionar y relacionar determinados estímulos: aquellos que se identifican como congruentes entre sí y con mis expectativas, aspiraciones, valores, estilo de vida y mi autoimagen.

Esta Imagen final es siempre una imago (imagen mental), una representación en la memoria, sometida a una serie constante de modificaciones y perturbaciones -que son obra de los mismos individuos prejuicios, desinterés) y de las empresas competidoras (ruido)

Los individuos receptores interponen filtros psicológicos. El tempo pone discontinuidad, roturación. Se interfieren los ruidos indeseados. Las opiniones ajenas inclinan a menudo la percepción de los individuos, o la influyen y las distorsionan las neutralizan con frecuencia las intenciones de la Empresa en cuestión Sobre todo porque todos los actos y los mensajes inciden y transitan en la misma matriz aleatoria de significados en dispersión que es el substrato del espacio-tiempo en el que se inserta la variedad y también porque aquí compiten entre sí todas las propuestas, los argumentos, las imágenes y las apelaciones. Luego intervienen otros filtros: los prejuicios individuales, entre los cuales está la imagen acumulada de la empresa en la memoria social, y su coincidencia o no las motivaciones y expectativas de los individuos, la credibilidad, subjetividad en fin. Es el problema de las interpretaciones subjetivas, donde las comunicaciones de la empresa tienen un gran reto que vencer.

Todo este campo de elementos en dispersión, y en competencia lo otros, determinan finalmente aquel coeficiente de acceso de la empresa a sus públicos,



del que ya hemos hablado. Coeficiente que sabemos que existe pero que es imposible medir.

Estos fenómenos de percepción, experiencia y significación, facilitan una serie de Informaciones: los significados, a los cuales, a fin de cuentas ajustamos nuestra conducta y opiniones. Con ellos, la imaginación produce una imagen (imago) en la memoria social.

Por medio del feedback corrector se podrá conocer la opinión, las reacciones, lo que los individuos piensan y hacen en relación con la empresa. Y cuál es la imagen mental que de ella se han construido con los residuos de percepción que les llegan a través de este complejo, aleatorio y errático campo semiótico. Es el trabajo, a menudo Inconsciente, de la memoria.

Este feedback corrector para la gestión de la imagen, permitirá a la empresa ajustar sus decisiones, modificar sus estrategias, innovar sus productos y servicios, mejorar el trato, la calidad, la rapidez y todo aquello que, razonablemente, la empresa pueda hacer para satisfacer las demandas de los públicos, los clientes y la sociedad.

Partiendo, pues, de que los actos, los mensajes y la conducta global de la empresa inevitablemente significan para los públicos y la sociedad, conviene atender a la idea de la semiótica, cuyo objeto es comprender, y por consiguiente, ayudar a programar, la emergencia y la formación del significado de la imagen en el imaginario Social.

En lo que nos ocupa aquí, hay un significado privilegiado que deberemos prepararnos para gestionar el significado de la imagen global. Sabemos que la identidad y la cultura confieren a la imagen pública un poder diferenciador y valorativo muy potente. Y sabemos que esta potencia es constantemente reforzada por la comunicación, que aumenta, orienta y propaga los significados de la imagen. Pero es preciso coordinar estas fuerzas íntimamente con los hechos.

### ***La comunicación es más fuerte que la acción***

***La empresa es acción. Los hechos reales y la conducta global de la empresa son –han de ser- la materia de la comunicación. De lo contrario, esta deviene pura simulación, autónoma de la realidad y con más apariencia que esencia.***

***Acción=Comunicación/ Comunicación=Acción***

Desde este principio, que también lo es de la ética corporativa, la acción realizadora debe ser al mismo tiempo, la razón y el de la acción comunicativa. Porque ambas son modos de acción, pero su naturaleza y sus alcances son diferentes. Por eso deben ser dadas en una multiacción integrada. En otro lugar he expuesto, más acá de la ética, la razón científica que es la base de la gestión corporativa o global. El principio es que, si de hecho la comunicación es acción y las acciones comunican, entonces que debe ser gestionado no son las comunicaciones, sino las interacciones reales entre ambos modos de acción.

Es por esto que la metodología que aquí presento se basa en el paradigma ya citado, que es la fusión de dos disciplinas la Praxeología o ciencia de la acción práctica, y la Comunicología o la aplicación de la ciencia de la información a la empresa. En consecuencia, las responsabilidades del DirCom se encuentran en el centro de las interacciones entre la acción factual y la acción Simbólica. El DirCom es -ha de ser antes que nada- un estratega.

Por eso mismo, el que la comunicación empresaria sea “estratégica” resulta obvio, Pero debemos entender la comunicación en la triple condición de su naturaleza operacional:

- **Estratégica:** es decir, que está investida de un designio (design o proyecto) y a la vez de un significado de signum)
- **Vectorial:** porque al mismo tiempo, la comunicación impulsa y conduce la estrategia en la acción.
- **Instrumental:** porque se realiza por medio de unas tácticas y unas técnicas materiales operacional y medibles.

Por consiguiente, estas tres condiciones específicas que constituyen la naturaleza de la comunicación como acción práctica –más su transversalidad en las actividades de las empresas- , convierten a la comunicación en el sistema nervioso central de las organizaciones.

Compararemos ahora las diferencias y las complementariedades de la comunicación con las de la acción.

**Los hechos se limitan a sus circunstancias puntuales.** El fenómeno, o el acto, simplemente alcanza a quienes asisten en directo su realización –“los testigos presenciales”-. Estos lo perciben porque ocurre, y lo interpretan a su manera, aunque no siempre como la empresa quisiera. Así, la percepción de hecho es una experiencia individual, o grupal, y cada uno le da su sentido, hace su interpretación.

**Los actos son efímeros e irrepetibles.** Se agotan en realización y nunca se repiten exactamente igual (por ejemplo, un evento). Pero ese acto puede ser

puesto en una memoria artificial y vuelto a representar indefinidamente. Es la persistencia y la ubicuidad potencial de la información en forma de un documento –que solo por medio de este podrá ser comunicado.

**Los actos sólo se difunden al ser comunicados.** La acción, el acto o la actuación no pueden propagarse por sí mismos. Los hechos son los hechos, pero no tienen la capacidad de auto propagarse, no pueden transmitir información y el significado que contienen, o que la empresa quiere acentuar y transferir a unos pocos o a millones de seres que son sus destinatarios gracias a la tecnología.

***La comunicación orienta el significado del acto.*** *La comunicación transporta información* sobre el hecho realizado, le confiere sentido y significación, lo enriquece con argumentos y valores. Y transforma las opiniones personales de los testigos, configurando una opinión generalizada: “la opinión pública”. Recordemos: los hechos son productores de realidad, la comunicación es productora de sentido.

Por sí mismos, los hechos no pueden auto difundirse más allá de su esfera inmediata, de sus propio límites físicos y temporales en que tienen lugar: “el aquí y ahora”. Una acción, un hecho pueden ser acontecimientos en sí, pero si no disponen de una caja de resonancia que los difunda en la dirección deseada, el acto limita a un hecho puntual, local y efímero. Que está expuesto, además, a la interpretación de cada quien.

Las propiedades de la acción son diferentes de las propiedades de la comunicación. Podemos decir que el acto es un hecho, una cosa que ha sido realizada, y eso tiene todas las características de un “fenómeno”. El hecho se produce en un lugar y en un momento determinado. Está allí, irrepetible, con su hic et nunc, ligado a su contexto estático el instante y el lugar donde ocurre, y tiene una imitación espacial y temporal: se agota en sí mismo.

El acto desaparece y la comunicación permanece porque se difunde, se propaga y también se conserva, ya sea en forma de un documento o de una memoria artificial, en las hemerotecas, las videotecas, los discos duros...y en la memoria social. Así es como la comunicación incide en las conductas y las opiniones colectivas.

Pero los mensajes, por ser realidades simbólicas, no tienen relación de causa-efecto con los hechos, y por esta misma independencia esencial de los hechos y sus mensajes, éstos tienen la capacidad de mentir. Lo que es inherente al acto comunicativo. De aquí pueden deducirse algunas coordenadas de la ética empresarial.