

# Entrevista con Joan Costa

## Reflexiones sobre la comunicación corporativa

Giancarlo Carbone

Joan Costa, comunicólogo, diseñador, sociólogo e investigador de la comunicación visual, además de consultor de empresas y profesor en las universidades Iberoamericana de México y Autónoma de Barcelona, así como en el Instituto Europeo de Diseño de Madrid, da sus puntos de vista acerca de la imagen corporativa, la identidad y la reputación en las empresas; los cambios que ha sufrido la gestión empresarial en la sociedad red y otras reflexiones sobre su extensa producción teórica en el campo de la comunicación empresarial.

*Giancarlo Carbone.- ¿Qué ha cambiado en la comunicación corporativa con la llegada de las nuevas tecnologías y el desarrollo de la sociedad red?*

*Joan Costa.-* Dicho en sentido amplio, lo que ha cambiado ha sido la gestión, con la enorme capacidad de manejo de la información, la velocidad de cálculo y la potencia de modelización. Pero el problema no es esto. El problema es lo que no ha cambiado: la mentalidad de muchas empresas. La tecnología es solo un aspecto del cambio.

*G. C.- ¿De qué manera imagen, identidad y reputación, elementos del nuevo credo corporativo, se integran al mundo del E-business y la empresa red?*

J. C. Para mí los puntos cardinales de la empresa, hoy, son cuatro: identidad, cultura, comunicación e imagen.

La identidad es el ADN, el “ser” de la empresa. El ser ella misma única e irrepetible, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el “hacer”; lo que la empresa “hace” y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. La comunicación es, internamente, el “ser orgánico” en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, y la comunicación es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el “ser social”, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona. Finalmente, la imagen es la consideración, la evaluación que la empresa merece ante los diversos públicos más o menos implicados en ella, más o menos indiferentes. La imagen se forja a través de la confianza, la credibilidad, la preferencia (o sus contrarios) que la sociedad otorga a la empresa.

Déjeme destacar que estos cuatro puntos cardinales recubren la empresa en sí misma como un grupo humano que “emprende”. Esto abarca su modo propio de hacer y actuar tanto por dentro como con su entorno; su capacidad para comunicarse y relacionarse, dentro y fuera; y en consecuencia de todo esto, el modo cómo la sociedad considera, evalúa la empresa y sus realizaciones, y cómo actúa y opina. Esta concepción es absolutamente lógica y transversal.

¿Cómo se integra todo esto al medio tecnológico? Pues del mismo modo co-

mo lo hace la empresa con los demás vehículos de contacto o de relación directos y a distancia, pero adaptándose obviamente a las características tecnológicas. El discurso, el mensaje, la voz y el estilo es lo que llamamos “discurso de base”. La expresión de este, diversificada en todas las actuaciones y manifestaciones de la empresa es lo que llamamos “difusión en diversidad”. Lo que cuenta es la coherencia.

*G. C.- ¿Como llegó Ud. a la teoría holística de la comunicación corporativa?*

J. C. La gran revolución posible –decía Hayakawa hace varias décadas– es descubrir las relaciones que hay entre las cosas. Henry Dreyfuss ya había escrito mucho antes que lo importante no son las cosas, sino las relaciones entre ellas. Yo siempre había tenido esta convicción, y en los años setenta comprobé que este sería un problema, y un problema creciente para las empresas en la medida en que aumentaría la complejidad. Frente a esta dinámica general, las empresas habían heredado del fordismo y el taylorismo, la mentalidad fragmentaria y reduccionista de la división del trabajo. Debido a ello, todavía hoy los departamentos de las empresas son compartimentos estancos en lugar de ser vasos comunicantes. En esta situación, cada departamento hace lo que de buena fe piensa que hay que hacer, y así se llega a perpetuar el divisionismo y forzosamente la fragmentación, no solo de los procesos, sino también de las relaciones. En-

tonces, la actuación de la empresa así fragmentada conduce a la dispersión, que es una tendencia natural de la energía incontrolada. Y la dispersión es incoherencia, despilfarro de esfuerzos, resulta cara, genera ineficacia y debilita la imagen pública de la organización, que es uno de sus intangibles más valiosos.

Estaba bien convencido de que esto es lo que sucedería, cuando en 1974 fui convocado por el Banco Nacional de México —que desde entonces se llama Banamex—, para llevar a cabo un proyecto de cambio realmente trascendente. Esta fue la ocasión para poner en práctica mi concepción integradora de las comunicaciones. Después, en 1977, y en base a esta experiencia real, publiqué un libro pionero: *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*. Por primera vez la idea de “integrar las comunicaciones” daba título a un libro en el que di a conocer mi metodología; desde entonces he seguido insistiendo y progresando en estas ideas. Para que vea lo avanzado de mi propuesta le diré que recién después de trece años de la aparición de este libro Don Schulz publicaba *Marketing Integrated Communications*, que era evidentemente menos holístico, menos integrador que mi propuesta, ya que el autor no se interesaba por la empresa como un todo, sino por una parte: el mercadeo.

Pero la verdadera superación del “pancomunicacionismo” (que todavía existe en quienes repiten que “todo co-

munica”, lo que no es cierto), está en el pensamiento holístico llevado a la eficacia empresarial. En este sentido, reivindicó lo que lancé en 1995: la fusión estratégica de dos vectores fundamentales que hasta ahora estaban separados: la comunicología o ciencia de la comunicación aplicada, y la praxeología o ciencia de la acción práctica.

El lema, que lancé en el libro *Comunicación corporativa y revolución de los servicios* es, de hecho, un axioma: “La comunicación es acción y la acción es comunicación”. Una no es nada sin la otra. Es imposible hacer y no comunicar, porque los hechos hablan por sí mismos. Y es estúpido comunicar y no hacer nada (aunque comunicar ya es hacer). Hay en el axioma “Acción = Comunicación / Comunicación = Acción”, junto con un criterio de eficacia, un principio de ética.

*G.C. Los lectores no familiarizados con el mundo de la comunicación empresarial corporativa desconocen los planteamientos de la nueva “filosofía del corporate”. ¿Podría explicarles en pocas palabras qué entiende Ud. por corporate?*

J. C. Conceptual y prácticamente estoy en desacuerdo con el enfoque *corporate*. En uno de mis libros hice un análisis crítico detallado sobre el *corporate* y expuse las razones de por qué lo rechazo. Lo resumiré en dos partes.

Conceptualmente, el término *corporate* proviene del corporativismo me-

dieval, un sistema económico basado en el control de la producción por parte de las grandes corporaciones y el supercontrol del Estado. ¿No reconocemos en esto las grandes multinacionales de hoy en día que constituyen verdaderos monopolios encubiertos entre poder económico y poder político? Comprenderá que como punto de partida de mi trabajo no me interesa porque ahí no hay base operativa para la comunicación. Es una cuestión de principio.

He buscado en la terminología latina, es decir humanística, el término *corpus*. Y aquí encuentro el sentido práctico, operativo: la empresa, la organización es un cuerpo orgánico, dinámico; un organismo vivo y total. Esta interpretación sí es operativa, y además actualísima, porque concuerda con la visión de la sistémica, que es la ciencia de la organización eficaz.

Mi particular versión “corporativa” remite a la estrategia, la organización funcional y la práctica de la gestión. Pero está impregnada del espíritu “institucional” de toda empresa, lo que parece haberse olvidado. El sentido institucional es un sentido de misión. Instituir es fundar para durar, desarrollarse y crecer. Y esta concepción es de la misma naturaleza que la imagen. Ella es lo más general, abarcativo y perdurable de la empresa a lo largo del tiempo y en una sociedad concreta. La imagen es lo que queda y permanece cuando todo ha sido dicho, hecho, consumido y olvidado. La imagen está

instalada en el imaginario social, no está en la empresa.

*G. C. ¿Comunicación y servicio son las únicas variables que se deben tener en cuenta en la construcción de imagen corporativa o existen otras variables?*

J. C. A “comunicación” yo le agregaría las “relaciones”, que son interpersonales, recíprocas y duraderas por definición, y por eso refuerzan los vínculos con los empleados, los accionistas, los proveedores, los líderes de opinión, los clientes, la sociedad. A “servicio”, que es una actitud opuesta a la de dominación, le añadiría otro valor fundamental: “conducta recta y responsable”.

La bondad de los productos y los servicios se da por supuesta, pero no es lo más distintivo hoy, ya que los productos competidores son prácticamente iguales, y los servicios se copian fácilmente. Los valores son más decisivos que los mismos bienes.

*G. C. En el actual contexto del management moderno, ¿cuáles son los activos empresariales intangibles que se deben tener más en cuenta?, ¿qué peso deberían tener estos intangibles en la valoración de una empresa?*

J. C. En mi opinión son los activos que acabo de citar, y que se podrían ampliar. Ya sé que estas ideas no son las que predominan en los libros, entre los consultores ni en las escuelas de negocios. Que de tan sencillas y claras no son “glamurosas”. Pero le aseguro

que no estoy solo, ni muchos menos. Ahí están mis empresas clientes y también el movimiento neohumanista que en Europa llamamos “la tercera cultura”, una vía capaz de fusionar los conocimientos diversos, incluso opuestos y relegados, como la dramática disociación creada entre economía y sociología, o entre sociedad y mercado. ¿El peso de estos valores? Por encima de lo que se produce y se consume.

*G. C. Por último, ¿coincide Ud. con los planteamientos de Cees van Riel, que dice que la comunicación corporativa también debería incluir la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección?*

J. C. En mi “Máster Internacional DirCom On-line” hemos aplicado los elementos de la estrategia global, la comunicación y los planes integrados de acuerdo con la experiencia profesional de más de 30 años como consultor de empresas y más de 300 programas dirigidos para grandes organizaciones de diferentes países. Este bagaje se realimenta constantemente con mi trabajo de investigación y de enseñanza universitaria. Mis bases y la de mi equipo poseen un cúmulo de experiencias diferentes de las que posee van Riel, aunque la lógica de ambos planteamientos tenga puntos coincidentes.

El paradigma que hemos establecido jerarquiza perfectamente las responsabilidades del DirCom, conforme con los pesos que tienen estadísticamente las comunicaciones en cada aspecto de la gestión del negocio y de la imagen. Y no en función del organigrama. Yo no sitúo a todos los directores arriba, a un mismo nivel, por el hecho de ser directores. Arriba está el presidente (o el CEO como dicen ustedes) y su equipo, el directorio, o sea, lo que define el ámbito institucional propiamente dicho, donde se trata de la imagen del presidente, la alta política y la estrategia global, los proyectos de futuro. Este ámbito ocupa en la práctica del DirCom más del ochenta por ciento de su tiempo. En un segundo nivel, y el resto del tiempo lo dedica el DirCom a las dos direcciones que ejercen una mayor influencia en el buen funcionamiento de la empresa: la cultura y la comunicación organizacional colaborando con la Dirección de Recursos Humanos, y, por otra parte, con la Dirección de Marketing, la cual incide masivamente en la imagen de la marca o de las marcas y de la misma empresa. Otra actividad del DirCom para el resto de las direcciones se da en el último nivel, y es la de colaborar con ellas a título de consultor.

Les sugiero que visiten el portal de la Red DirCom Iberoamericana: <<http://www.reddircom.org>>.