

Facultat de Comunicació Blanquerna
Universitat Ramon Lull

**“I Symposium on Global Corporate
Communication
PR trends for international firms”**
Reflexión sobre las conclusiones
28-30 de junio de 2004

Prof. Enric Ordeix Rigo
Sevilla, 16-17 de noviembre de 2004

Introducción

Ante todo, explicar que la reflexión que sigue a estas palabras son fruto de las conclusiones del “I Symposium on Global Corporate Communication. PR trends for international firms”, que tuvo lugar en Barcelona los días 28, 29 y 30 de junio de 2004. Este simposio fue organizado conjuntamente por las siguientes universidades: University of Erfurt (Alemania), Pretoria University (República Sudafricana), Stirling University (Escocia, Reino Unido), Convergence Institute of Media Management and Information Technology Studies - Bangalore (India), Emerson College of Boston (Estados Unidos), Università degli Studi di Udine, (Italia), Assumption University of Thailand (Bangkok, Tailandia) y la Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull (Barcelona). El certamen reunió a unos cincuenta profesionales, profesores y estudiantes provenientes de las mencionadas universidades y de las siguientes asociaciones y empresas colaboradoras: sede europea en París de Echo -The Global Communication Research Group-, la Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas -ESRP-UB-, el Fórum Universal de las Culturas Barcelona 2004, el Col·legi de Publicitaris i Relacions Publiques de Catalunya, y la International Association for Media and Communication Research.

El comité organizador elaboró unas conclusiones que contradicen tres afirmaciones de los modelos de gestión que son aparentemente irrefutables, desde el punto de vista de la gestión de la comunicación corporativa.

1ª parte: Reflexión acerca de las afirmaciones sobre los modelos de gestión de las organizaciones internacionales

- **Primera afirmación:** “Los directivos prefieren las culturas organizativas innovadoras”.

*Sabemos que la **diversidad cultural** provoca **innovación** sólo si los valores corporativos incluyen los valores del sustrato socio-cultural de los empleados y sus áreas de influencia.¹*

Esta afirmación supone **un reto para las empresas tanto en lo relativo a la mentalidad como en la tecnología**. Las empresas innovadoras disponen de programas y tecnologías que permiten adoptar un modelo participativo y diverso culturalmente, aunque en muchos casos esta tecnología permite desarrollar una actividad que no trasciende lo corporativo y se limita a solucionar aspectos prácticos y funcionales que dinamizan el día a día de la organización.

De la necesidad de cruzar las fronteras técnicas y de implicar todas las áreas que generan conocimiento y cohesión cultural nace la gestión del conocimiento, normalmente integrado en el área de recursos humanos. La correcta gestión del conocimiento y de la psicología social, en una organización en la que se aplican integralmente todas las políticas de recursos humanos, facilita la detección de las necesidades y el conocimiento de las características culturales del entorno geográfico en que actúa la entidad y, en especial, del entorno social de sus oficinas o de sus sedes de facturación.

Como decíamos, sólo con la aplicación de las diferentes técnicas y metodologías de las principales ciencias sociales² (la psicología, la psicología social y la sociología, entre otras) podremos conseguir altos niveles de innovación. Cabe decir que los procesos de innovación más efectivos son aquellos que expresan una actitud corporativa sólida y respeto hacia el entorno, como, por ejemplo, la sensibilidad ante las características

¹ KOTTER, P. J., y HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. London: The Free Press, 1992.

² NOGUERO, A. *La función social de las Relaciones Públicas. Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: ESRP-PPU, 1995.

regionales o particularidades lingüísticas, como sucede en muchos ámbitos de Estados Unidos. La vocación de las empresas de querer parecer del lugar donde se actúa es algo cada vez más extendido entre los gestores culturales de las organizaciones.³

Demasiados retos y escollos para un resultado visible sólo a medio o a largo plazo, lo que provoca falta de firmeza e implicación por parte de las entidades, que no ven de forma explícita unos resultados tangibles e inmediatos. Hay que añadir que ninguna de las entidades presentes en el foro ha manifestado que el mercado, la competencia ni la sociedad en sí misma obliguen de forma manifiesta a que las organizaciones adopten la vía de la implicación social y cultural con las comunidades de referencia.

³ GREENBERG, J. *Managing behavior in organizations*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 1999.

- **Segunda afirmación:** “La estrategia global debe estar alineada con la local”.

La implantación local de una estrategia global requiere mucho tiempo y dinero, lo que da como resultado que se solucionen prioritariamente los problemas por la vía global, más que por la vía local.

Los casos tratados han reafirmado que, en caso de conflicto, la estrategia que ha prevalecido ha sido la global. En este sentido, la autoridad e imposición de criterios por parte de la sede central provoca que se descuide la adaptación de la organización a realidades culturales distintas.

Esta observación nos induce a la siguiente reflexión: si bien en la primera afirmación hemos hecho hincapié en la conveniencia de incluir referencias socio-culturales del entorno en los rasgos básicos de la cultura organizativa -lo que nos permite innovar en los procesos gestión y dar una mayor ventaja competitiva a la entidad-, en esta segunda afirmación nos centramos en la necesidad de desarrollar planes, estrategias y políticas corporativas que permitan resolver la ya mencionada falta de sincronía entre la sociedad y el carácter de la organización. Los elementos de identidad que se plasman a través de la estrategia contribuyen, en gran parte, a identificar una organización como propia o no. Edgar Schein⁴ habla de diferentes tipos de valores corporativos: los valores aparentes, los valores expresados y los valores operativos. Sólo cuando coinciden los diferentes tipos de valores concebimos una cultura organizativa con una identidad social sólida. La estrategia corporativa debería incluir estos factores.⁵ Según Grunig, la complejidad del sistema organizativo abierto se ve nuevamente superado, ya sea por falta de dinero y de tiempo o por la homogeneidad operativa y la aparente simplicidad del sistema organizativo cerrado,⁶ impermeable al entorno. Las empresas deben expresar la voluntad de implicarse localmente ya desde su misión y visión, y eso sólo es posible en las organizaciones con sistemas abiertos.

⁴ SCHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés, 1988

⁵ WILSON, L. *Strategic program planning for effective public relations campaigns*. Dubuque (Iowa): Kendall/Hunt Publishing Company, 1997.

⁶ GRUNIG, J. *Excellence in Public Relations and Communications Management* Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

Sin embargo, en opinión de los participantes en el simposio, la distribución y organización de funciones, responsabilidades y recursos obedecen más bien a un sistema organizativo cerrado, aunque con cierta evolución hacia el sistema abierto. Recordemos que la organización con sistema cerrado es formal, jerárquica, enfocada a lo externo y presenta gran concentración de poder y control por parte de dirección, mientras que los sistemas organizativos abiertos conciben la organización como un todo que cambia según su entorno.⁷

⁷ GRUNIG, J., y HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

Tercera afirmación: “Los valores corporativos de las compañías deberían percibirse en todos los países donde están presentes”

Siguiendo con la misma línea de argumentación, podemos afirmar que los procedimientos de gestión estándar chocan a menudo con la percepción favorable y la adaptación local de la cultura corporativa. Y, como hemos dicho, a menudo las compañías prestan menos atención a las creencias y valores locales, y más a los globales.

Una corriente importante de escépticos considera que sólo si el mercado no es lo suficientemente exigente, la adaptación cultural por parte de las empresas tiende a ser mínima. En este sentido, los participantes manifestaron que todavía existe un predominio de la reacción por encima de la proacción.⁸ Y sólo cuando la sociedad lo reclama explícitamente, la empresa reacciona, lo que hace pensar que aunque muchas empresas tienen trazada su estrategia preventiva en forma de planes de crisis, sólo hacen uso de ella cuando su imagen social se ve alterada por una crisis de confianza.

La mayor parte de los conflictos surgidos es fruto de un choque entre culturas con una concepción de valores diferente, con estilos y dinámicas que pueden rivalizar entre sí. Existen distintos tipos de confrontaciones culturales, según Kotter, Schein y Grunig: una cultura dominante versus una subcultura;⁹ una cultura fuerte versus una cultura débil; una cultura autoritaria versus una cultura participativa,¹⁰ o bien una cultura emprendedora versus una cultura más burocrática.¹¹ Parece que con poca frecuencia se realiza un análisis previo de los valores que podrían entrar en litigio. Tampoco es frecuente que la compañía efectúe un estudio previo de las características y los valores de su entorno, y de su capacidad para adaptarse a ella. En el certamen se olvidaron los aspectos relacionados con el “cómo” y el “cuándo” conviene adaptarse a los rasgos

⁸ FOMBRUM, CH. J. *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

⁹ SCHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés, 1988

¹⁰ DOZIER, D.; GRUNIG, L., y GRUNIG, J. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

¹¹ KOTTER, P. J., y HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*: London, The Free Press, 1992.

culturales del entorno de influencia. No se olvidó, sin embargo, de reclamar la necesidad de que las empresas emprendan un proceso de adaptación a la sociedad donde están ubicadas físicamente o donde tienen su principal mercado.

El reto de las grandes firmas multinacionales es afrontar una diversidad sociocultural con valores organizativos de referencia en todo el mundo. ¿Cómo puede la empresa mantener la identidad común en todo el mundo en esos casos?

Posibles soluciones:

- Diluir el valor corporativo e identificarlo menos con las características locales y más con los valores universales más extendidos y aceptados en los países donde radica su mercado y su sistema productivo.
- Desarrollar dos marcas o empresas con valores corporativos e identidades distintas en cada territorio de referencia.
- Una tercera vía, menos recomendada, sería dar una interpretación distinta, con matizaciones culturales diferentes, a unos mismos valores corporativos. Bajo una misma denominación existirían diferentes concepciones, percepciones e identidades de la empresa u organización, según el territorio o la realidad socio-cultural en la que actúe. Los técnicos no la recomiendan por el peligro de que estos matices de interpretación se perciban como contradicciones y afecten negativamente a la reputación social.

2ª parte: Retos de las Relaciones Públicas para las empresas multinacionales

Las conclusiones del certamen finalizan con tres retos que deben ser asumidos desde el sector de las relaciones públicas, fruto de las reflexiones inspiradas en las afirmaciones comentadas más arriba:

Primer reto: “Las relaciones públicas deberían guiar cautelosamente la implantación y el arraigo de las compañías multinacionales en las comunidades y culturas locales”

Como hemos apuntado, y a partir de la teoría de sistemas explicada por James Grunig, las organizaciones con gran concentración de poder en su sede central se convierten progresivamente en organizaciones abiertas fundamentadas en unas relaciones públicas que procuran establecer vínculos estratégicos de tipo funcional y posibilitador, y no tanto de tipo administrativo.

En este sentido, el primer reto para las relaciones públicas es detectar a los líderes de opinión de cada ámbito de interés o público, a fin de determinar el tipo de vínculo que más conviene a la organización: vínculo posibilitador, funcional, normativo, difuso (véase J. Grunig). El vínculo determina la forma de comunicación: el canal y el mensaje.

El reto más actual para las relaciones públicas es liderar los procesos de implicación en la sociedad más próxima, empezando por los empleados y su comunidad, y acabando en la sociedad en general.¹² El proceso de las relaciones públicas debería empezar por explicar, argumentar la personalidad de la empresa a los líderes de opinión de las culturas locales, con el ánimo de establecer los vínculos pertinentes, y debería continuar estableciendo los compromisos sociales necesarios para dimensionarse socialmente, no sólo en lo mediático, sino también en los foros que determinan la verdadera ágora sectorial.

¹² SPICER, C. *Organizational Public Relations. A Political Perspective*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

Sabemos que la dimensión social puede adoptar diferentes formas de expresión:

- En el ámbito interno, a través de políticas de compensación total, que incluyen políticas de beneficios complementarias y compromisos sociales expresados a través de los valores corporativos o el código deontológico.
- Tanto en el ámbito interno como en el externo, a través de la responsabilidad social, que unifica políticas de gestión culturales, sociales, éticas y medioambientales.¹³

En este sentido, podemos determinar que las relaciones públicas deberían desarrollar las siguientes funciones sociales:¹⁴

- Poner en relación a personas con organizaciones.
- Prever y resolver conflictos sociales.
- Promover un alto grado de sensibilidad hacia las personas.
- Desarrollar mecanismos de participación colectiva.
- Potenciar la participación social y cultural de las organizaciones.
- Adaptar la organización a la realidad multicultural de su entorno.

¹³ IPES, *Libro verde de la Comisión Europea-Comunicación de la Comisión (02-07-2002)*. Barcelona: ESADE, 2002.

¹⁴ CAYWOOD, C. L. *The handbook of strategic Public Relations & Integrated Communications* New York: McGraw Hill, 1997.

Segundo reto: “Los profesionales de las Relaciones Públicas deberían convencer a las empresas de las ventajas de invertir tiempo y dinero en adaptar su estrategia global a cada comunidad cultural”.

La necesidad de adaptar el mensaje corporativo a las características de cada ámbito o público es evidente. Las nuevas tendencias del management respecto a la responsabilidad social corporativa, juntamente con la nueva ola legislativa, que unirá los procesos y las políticas de calidad, de prevención y de respeto al medioambiente, han dado un impulso a la praxis profesional de las relaciones públicas.

Esta tendencia se percibe en los estudios de Echo¹⁵ a nivel europeo y en otros realizados en el marco español, en los que se prevé un crecimiento de más del 50% de los presupuestos dedicados a las relaciones públicas en los próximos años.¹⁶ Mirando al pasado, en el marco del Estado español se observa también una tendencia creciente a incorporar departamentos afines a la tarea de las relaciones públicas. Hace cinco años sólo un tercio de las cien empresas de mayor facturación disponía de un departamento formal en el que ejercieran profesionalmente las relaciones públicas,¹⁷ esta es una tendencia que también parece detectarse en el resto de los países participantes en el foro. Actualmente, la mayor parte de esas empresas no sólo dispone de departamento propio –que recibe diversidad de nombres- sino que más de la mitad de ellas ya han dividido la práctica de las relaciones públicas en subáreas o especialidades, como las relaciones internas, la relación con los medios, la gestión de actos sociales o la responsabilidad corporativa, entre otras.

¹⁵ Echo- The Global Communication Research Group- Estudio sobre tendencias en RSC en Europa, presentado en el marco del simposio.

¹⁶ ADECEC, *La comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía de un sector*. Barcelona: Pirámide, 2002

¹⁷ Estudio Inforpress 2003.

Vemos que el reto mencionado ya forma parte de las funciones de la gestión profesional de las relaciones públicas.¹⁸ Entre ellas:

- Tener capacidad de negociar y de mediar en los conflictos.
- Analizar las tendencias, las demandas y el entorno.
- Desarrollar el espíritu crítico dentro y fuera de la organización.
- Supervisar y guiar los planteamientos corporativos determinados en el plan estratégico de relaciones públicas.

Existe una creciente demanda de que las relaciones públicas asuman de un modo más claro estas funciones, que obedecen al perfil estratégico de las relaciones públicas. Podríamos concluir este punto, haciendo una llamada a la profesión para que trabaje más profundamente en lo estratégico o corporativo, complementariamente a lo técnico, donde la profesión está ya más consolidada. Conviene, pues, trabajar en la actitud de las organizaciones, complementariamente a los procesos comunicativos posteriores.

¹⁸ CUTLIP, S. C., y CENTER, A. H. *Relaciones Públicas efectivas*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

Tercer reto: “Es responsabilidad de las Relaciones Públicas aconsejar sobre la adaptación y redefinición de los valores corporativos generales”

Siguiendo con la reflexión anterior, las diferentes universidades reunidas en el simposio defendiendo con firmeza el papel estratégico de las relaciones públicas en el terreno del análisis de la realidad cultural o el entorno social de la organización.

La observación social en la empresa, como instrumento de desarrollo de la organización, ha pasado de ser una actuación esporádica y circunstancial a convertirse en una herramienta estratégica de uso periódico por los directivos. El conocimiento del clima social en el seno de las compañías ayuda a la dirección, permite detectar la evolución que experimenta la percepción de los ejes de identidad de las compañías y determinar en cuáles hay que incidir con mayor énfasis.

Sabemos que la actividad profesional que nos ocupa debe ser el puente de unión entre los públicos y la entidad, en lo que a información se refiere, y, como decíamos, debe apuntar un nuevo rol de los/las profesionales de este sector: el desarrollo y la alineación de los valores y los compromisos corporativos con la sociedad que la rodea. Esta actividad era hasta hace poco responsabilidad exclusiva de la cúpula directiva, pero eso está cambiando y las empresas están delegando progresivamente esta actividad profesional a las relaciones públicas, que desarrolla su actividad desde dirección.¹⁹ El análisis de la cultura organizativa y la concepción y la divulgación de sus valores vuelven nuestra actividad profesional cada vez más amplia y compleja.

El día a día de un/a profesional de las relaciones públicas implica, en muchos casos, multitud de tareas que pueden confundir por su amplitud y falta de concreción. Si bien por un lado analiza la información proveniente del entorno o públicos y, en especial, de los medios, por el otro supervisa la estrategia y la rectifica convenientemente. No

¹⁹ WILCOX, D. L., AULT, H. P., y AGEE, W. K. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 6a ed. Madrid: Addisonwesley Longman Inc., 2000.

olvidemos que parte esencial de su tarea es realimentar los canales de comunicación que le permitirán establecer lazos con los principales líderes de opinión de su entorno.²⁰

Esta disparidad de roles o especialidades profesionales provoca la necesidad de aunar la disciplina en lo corporativo y lo estratégico, y, en especial, en la investigación y percepción de los rasgos identitarios, en función de la sociedad de su entorno.²¹ “Las relaciones deben recoger información más allá de los límites de la organización para ayudarla a adaptarse a su entorno”, afirma Dozier (1986). Una función que, aunque principal, en mi opinión, poco llevada a la práctica.

No podemos olvidar que en los procesos de auditoria de relaciones públicas, consistentes en identificar mensajes, personas o colectivos y canales, hay que añadir las aportaciones de Schein²² en el ámbito de la cultura corporativa. Las aportaciones de Schein se complementan con las de Grunig cuando habla de los rasgos culturales de la organización excelente y describe la necesidad de desarrollar modelos más participativos y menos burocráticos, para potenciar una mayor sincronía con el entorno social.²³

Los modelos participativos son básicos para la consecución y la adaptación de los valores organizativos al entorno social. Precisamente, Es en el desarrollo o adaptación de los valores que se generan las principales tensiones en el seno de las multinacionales. Sólo si éstas son sensibles a la definición y la redefinición de los valores podrán sacar el máximo partido de su firme y cohesionada personalidad.

²⁰ PAVLIK, J. *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

²¹ BROOM, G., y DOZIER, D., *Using research in Public Relations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1990.

²² SCHEIN, E. H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

²³ DOZIER, D.; GRUNIG, L., y GRUNIG, J. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

Conclusiones finales del simposio

- Los valores corporativos fueron la temática de referencia principal en la mayoría de las exposiciones del simposio, y se hizo especial hincapié en la necesidad de que la profesión de las relaciones públicas asuma el análisis de esos valores en el marco de su actividad estratégica.
- La adopción de los principios de la responsabilidad social en la gestión de las grandes corporaciones es una oportunidad y un reto ineludible para actuar de forma visible en el terreno estratégico y directivo de las grandes compañías.
- La necesidad de que las empresas se adapten y solucionen sus problemas a través de estrategias locales con preferencia sobre las globales no supone un freno a su identidad, sino que, al contrario, la reafirma, porque la vincula firmemente a los líderes de opinión locales.

Enric Ordeix i Rigo

Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramon Llull

C/ Valldonzella, 23

08001- Barcelona

Tel. 932533108

E-mail: enricor@blanquerna.url.es

M. 616270506