

Capítulo 2

Relaciones públicas y cambio cultural

Otro aspecto que debe abarcar el cambio cultural para hacer competitivas a las empresas es orientar las prioridades de todo el personal a la satisfacción de las necesidades de los clientes, independientemente de cuál sea la función que desempeñen en la empresa. Ésta es una de las tareas primordiales de las relaciones públicas internas.

La nueva dinámica social ha dejado atrás los paradigmas. Lo que antes permanecía vigente durante mucho tiempo ahora se modifica de manera continua, ante los ojos atónitos de quienes vivieron largos periodos sin cambios notorios, y ante las nuevas generaciones cuyas grandes experiencias vividas en tan corto tiempo les han impedido desarrollar la capacidad de asombro.

La única constante en los nuevos tiempos es el cambio. El entorno que acompañó a las organizaciones hace algunos años es diferente al de ahora, y será distinto al que se presentará dentro de algunos años. Por ende, la función de las relaciones públicas para apoyar a las organizaciones es muy diferente de la que se presentó en los inicios de esta actividad, hace ya más de un siglo.

El entorno organizacional de hoy se caracteriza por dos circunstancias. La primera es que las organizaciones requieran el apoyo de la sociedad para subsistir. De acuerdo con la Teoría de Sistemas, la sociedad es un macrosistema conformado por muchos microsistemas, entre los cuales existe una relación de interdependencia. La empresa y todas las demás organizaciones formales son microsistemas integrados al macrosistema social; por ende, requieren del apoyo de la sociedad para sobrevivir.

Otra circunstancia que debe tomarse en cuenta es que ahora el ser humano está en general mejor educado y más informado, y por ello es más participativo y exigente. El ser humano actual es más cauteloso para aceptar la percepción meramente sensorial, es más crítico.

El surgimiento de los grandes consorcios multinacionales se dio en el contexto de una sociedad acrítica, que con actitud pasiva fue testigo mudo de la gran expansión de estas empresas en todo el mundo, aun cuando en algunos casos significaba la sobreexplotación de recursos naturales, falta de respeto al ambiente y otros inconvenientes para las comunidades.

En estos tiempos, por ejemplo, no puede establecerse una empresa o institución en una comunidad sin contar con la anuencia de ésta.

El entorno en el que se desarrolla la empresa de hoy le exige cumplir con su responsabilidad social. Este contexto determina el papel del publicista, que debe ser, al mismo tiempo, un propagandista —para destacar las aportaciones que las empresas hacen a la comunidad—, un formador de opinión —alimentador de información a los públicos clave de la empresa— y un moderador en la administración de la controversia pública, para propiciar un debate serio y fundamentado de los temas polémicos que involucran a la empresa, para resolver los problemas derivados de ellos mediante la participación de los involucrados. Su papel no es esconder o evadir los problemas, sino propiciar la coparticipación para atenderlos oportunamente.

Otra función del relacionista público es ser generador del cambio, motor de la modificación de la conducta organizacional, para responder a las expectativas de la comunidad en la que está inmersa la empresa, con el fin de obtener su apoyo y propiciar el desarrollo tanto de la empresa como el de la propia comunidad.

2.1 La comunicación, catalizador para el cambio organizacional

Uno de los factores que inciden con mayor fuerza para favorecer o impedir el cambio organizacional es la comunicación. La credibilidad que la empresa tenga ante sus colaboradores, y el flujo eficiente de información a través de los canales formales, son verdaderos motores para acelerar los procesos de cambio organizacional. Paralelamente, la deficiente comunicación en la empresa provoca confusión, por lo cual la gente no actúa en la dirección esperada y, en consecuencia, los procesos de cambio se retrasan.

Las deficiencias en la comunicación formal se deben principalmente a tres factores: falta de credibilidad de la empresa y sus directivos, por lo que a pesar de que los mensajes lleguen a la gente, no son tomados en cuenta; carencia de medios para hacer llegar la información de manera eficiente a todos los colaboradores de la empresa; o un mal manejo de estos medios (a veces las publicaciones internas están repletas de mensajes intrascendentes,

mientras el personal está ávido de información oficial sobre lo que está pasando en la empresa).

Cuando la red formal de comunicación no funciona de manera adecuada, por cualquiera de los tres factores mencionados, el personal se entera de lo que está pasando por medio de la red informal, que de inmediato llena los vacíos de información. Surge en seguida el rumor, que suele ser muy nocivo para cualquier tipo de organización, ya que genera desconfianza, afecta la moral del personal y resta credibilidad a la empresa ante sus colaboradores.

Es en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, venta de la empresa, etc.) cuando más se requiere del compromiso y apoyo de los colaboradores. Ello se consigue mediante el manejo eficiente de la información y el fortalecimiento de la credibilidad de la empresa. He aquí algunos consejos para lograrlo:

- *Hable al personal siempre con la verdad, por amarga que ésta sea.* Un error en el que incurren con frecuencia las empresas es saturar con mensajes color de rosa los medios de comunicación interna, aunque la realidad sea muy diferente. Es común que las empresas distorsionen la información porque consideran que es peligroso que el personal la conozca, o que podría crear incertidumbre o bajar la moral. En la mayoría de los casos, esa información ya se filtró en la empresa, corregida y aumentada, a través de rumores.
- *No esconda la información.* Cierto es que existe información que no conviene a la empresa que sea del dominio del personal antes de ciertos acontecimientos, pero mantenerlas ocultas equivale a mentir, y con ello se pone en riesgo la credibilidad de la empresa y de sus directivos. Elabore una versión oficial de la empresa sobre cualquier acontecimiento de interés para el personal y difúndala con el enfoque adecuado al segmento del personal al que se dirija.
- *Informe oportunamente al personal acerca de los acontecimientos que en alguna forma lo involucran o son de su interés, para que entienda lo que está pasando.* Ello propiciará que los colaboradores entiendan las motivaciones de la empresa para actuar en determinada forma, y con ello se apoyen sus decisiones.
- *Seleccione de manera adecuada los medios para informar al personal.* Tan importante como los tiempos y la estructura de los mensajes es la selección de los medios para difundirlos. Lo primero que pasa por la mente es utilizar los medios tradicionales, como la revista interna, los tableros

de avisos o el correo electrónico. Sin embargo, a pesar de que su uso debe darse por descontado, en los procesos de cambio organizacional es necesario echar mano de otros recursos, como la posibilidad de difundir mensajes por medio de los líderes formales e informales, quienes tienen gran influencia entre la gente. Para ello es necesario identificarlos y hacerlos aliados de la empresa por medio del diálogo y acercamiento continuos. La influencia de los líderes suele ser determinante en los procesos de cambio organizacional.

- *Propicie el flujo de información en todas direcciones.* Recuerde que los medios de difusión se convierten en sistemas de comunicación cuando los receptores potenciales tienen la posibilidad de responder a los mensajes que reciben. Fomente la comunicación interpersonal y tome muy en cuenta el sentir y las sugerencias de los colaboradores. Más soluciones efectivas de las que usted pudiera imaginar derivan de escuchar al personal.

2.2 Hacia la cultura de la competitividad

La problemática que enfrentan en la actualidad algunos grupos corporativos mexicanos —que los ha llevado a enfrentar problemas para cumplir con el pago de sus obligaciones crediticias e incluso a la quiebra— obliga a replantear la necesidad de contar con estrategias óptimas para enfrentar los retos de la globalización. No se trata solamente de privatizar el capital y adoptar algunas estrategias de mercado, sino de entrar a fondo en la nueva estructuración de las empresas, de la adopción de una nueva cultura empresarial que soporte el desarrollo de acciones que hagan competitiva a la organización en todos los órdenes: en una palabra, de desarrollar en las empresas la cultura de la competitividad.

Recordemos que el concepto competitividad integral no sólo abarca elementos endógenos, vinculados con el desempeño de las empresas, sino también exógenos, relacionados con el ambiente en que se desarrollan; entre estos últimos destacan la necesidad de contar con la infraestructura adecuada y con un marco regulatorio bien definido y competitivo, que propicie la supervisión por parte del gobierno, sin caer en el intervencionismo.

En el ámbito interno, adaptar a una empresa para que cumpla cabalmente con las exigencias del entorno global, para garantizar su subsistencia en éste, implica un cambio cultural importante, mismo que debe gestarse por medio de un programa de relaciones públicas internas.

En la actualidad ya no son concebibles las grandes corporaciones con onerosas nóminas integradas verticalmente. En contraste, las nuevas empresas competitivas han desarrollado una amplia gama de empresas medianas y pequeñas, no necesariamente subsidiarias, que las proveen de servicios que van desde el reclutamiento y la administración de personal, hasta seguridad, limpieza, compras, auditoría, contabilidad, mercadeo e informática. Estas empresas, por su tamaño y alto nivel de especialidad, resultan ser más versátiles y eficientes. El paradigma de la empresa sólida y eficiente por su tamaño se ha transformado. Las grandes estructuras se burocratizaron, y ello disminuyó su capacidad de adaptación a los cambios y de respuesta oportuna a las demandas de sus clientes.

Otro de los grandes retos de la globalización que no han sido asumidos plenamente por las empresas es la absorción del cambio tecnológico en informática y telecomunicaciones. Son muchos los ejemplos de organizaciones que debido a su rápida adopción de nuevas tecnologías han podido mantenerse competitivas en un mundo en el que la competencia ha llevado los precios de muchos bienes y servicios a la baja, con lo cual se han reducido los márgenes de utilidad de las empresas.

La asimilación de los cambios en los paradigmas organizacionales por parte del personal, la aceptación de personal de empresas proveedoras de diferentes servicios en el día a día de la empresa (existen ahora organizaciones en las cuales hasta 70% de quienes laboran en sus instalaciones son personal de empresas proveedoras de servicios diversos, lo cual impacta el clima laboral) y el desarrollo de una actitud receptiva a los cambios tecnológicos, a las nuevas formas de hacer las cosas, son algunos de los retos que deberán enfrentar los programas para promover el cambio hacia la cultura de la competitividad. No hay que olvidar que la resistencia al cambio por parte del personal es el factor más importante del fracaso de infinidad de proyectos.

Otro aspecto que debe abarcar el cambio cultural para hacer competitivas a las empresas es el orientar las prioridades de todo el personal a la satisfacción de las necesidades de los clientes, independientemente de cuál sea el papel que desempeñen. Las descripciones del puesto de cada uno de los colaboradores debe vincularse en alguna forma con la satisfacción del cliente final. Si no se encuentra ese nexo, es señal de que tal puesto no tiene razón de existir en la empresa. Un buen ejercicio es difundir el concepto de cadena del negocio por los medios de comunicación interna, en el cual se hace evidente la participación de cada uno de los colaboradores, directa o indirectamente, para la satisfacción de los consumidores de los productos que fabrica o distribuye la empresa, o de los usuarios de los servicios que presta.

La cultura de la competitividad en la empresa debe abarcar su institucionalización. En México sobran ejemplos de compañías que crecieron al amparo del cierre de fronteras, pero que no necesariamente se hicieron competitivas, porque además de contar con un mercado interno cautivo, siguieron manejándose como *la hacienda del patrón*; empresas familiares en donde las decisiones se tomaban —y en algunos casos se siguen tomando— al arbitrio del o los dueños.

Esta nueva cultura implica que las decisiones se tomen con estricto apego a criterios de competitividad, de mercado y no dictatorialmente por parte de los dueños.

Otro importante componente de la cultura de la competitividad es el desarrollo de una nueva cultura laboral, en la cual la productividad y la racionalización en el uso de los recursos sean bandera tanto de directivos como de colaboradores, tomando conciencia estos últimos de que el éxito de la empresa significa la subsistencia de la misma en el entorno global y la preservación de su fuente de trabajo en un ámbito laboral cada vez más competido. Hay que desarrollar el concepto de unidad productiva, cuyo éxito reditaba beneficios a los involucrados en ella, y sustituirlo por el tan acendrado "yo hago como que trabajo, porque la empresa hace como que me paga".

Los programas de relaciones públicas internas deben tener como objetivo central el cambio de las empresas hacia la cultura de la competitividad. Con ello contribuirán significativamente para la subsistencia de las mismas en un entorno cada vez más competido.

2.3 Ante el reto de la globalización, el cambio obligado

Mucho se habla hoy en día de que en el nuevo entorno de competencia mundial sólo sobrevivirán las organizaciones globales, es decir, aquellas que sean capaces de desarrollarse en un mundo abierto, en donde se hace realidad la afirmación de que las fronteras ya sólo existen para los políticos y para los profesores de geografía. Un mundo en donde el mercado es el patrón para medir la eficacia, en donde la dependencia de las condiciones del entorno es mayor ante una sociedad mejor informada, más participativa y exigente, y en donde el cambio es la única constante.

Ante la creciente necesidad de convertirse en "organizaciones globales", conviene reflexionar sobre las implicaciones que tiene para las empresas este cambio, que a todas luces es necesario.

Una organización global es aquella capaz de competir de manera eficiente con sus similares de cualquier parte del mundo; aquella que se ha integrado efectivamente a su entorno, es decir, que cuenta con el apoyo de quienes interactúan con ella (clientes, proveedores, accionistas, autoridades gubernamentales, la comunidad, etc.), y que está debidamente posicionada en su entorno de relación, es decir, que es percibida acertadamente por sus interlocutores.

Las anteriores no son condiciones fáciles de conseguir. Para ello se requiere ante todo un cambio cultural.

Analicemos primero los factores de competitividad. Para que una organización sea competitiva, primero tiene que orientar toda su fuerza a la detección, y luego a la satisfacción de las necesidades del mercado.

Parece obvio, pero frecuentemente esto no ocurre. Gran cantidad de empresas enlaca a este fin los esfuerzos de mercadotecnia, pero no son organizaciones orientadas al mercado. Otro importante factor de competitividad es la institucionalización. Muchas empresas que han crecido a la sombra de la protección han incrementado su tamaño porque la demanda de sus productos es mayor, pero no porque se han desarrollado. Su estructura organizacional sigue siendo similar a la que tenían cuando se constituyeron como empresas familiares, sin funciones bien definidas, ni políticas establecidas. Una empresa así no puede competir contra los consorcios internacionales y sus modernos sistemas de organización.

En un entorno global tan competido, las empresas no pueden hacer todo ellas mismas. Deben concentrarse en desarrollar sus capacidades en aquellas áreas en donde esté demostrado que son aptas para competir, y conferir a aliados estratégicos las áreas en donde son incapaces de desarrollar ventajas competitivas.

Una nueva visión de las relaciones laborales se constituye como otro de los factores de competitividad. El personal debe modificar su actitud para que la empresa alcance los estándares de productividad que se tienen en otros países.

En la empresa debe desarrollarse una cultura laboral cimentada en la convicción, tanto por parte del personal como de los dirigentes de la compañía, de que el éxito de la misma beneficiará a ambas partes, y que éste depende esencialmente del compromiso incondicional de las mismas.

La anterior reflexión da pie a la mención de la productividad como el último —pero no por ello menos importante— factor de competitividad. Se define como "hacer más con menos recursos".

Todo lo anterior conduce a considerar la necesidad de un cambio cultural en las empresas, las que, ante el imperativo de la competencia sin

fronteras, deberán convertirse en organizaciones globales. En este cambio, las relaciones públicas desempeñarán el papel de catalizador.

¿Cómo incide un programa de relaciones públicas en el cambio cultural? En primera instancia, contribuye para que la empresa conozca la manera en que es percibida por sus interlocutores, y cómo esta percepción facilita u obstaculiza la consecución de sus objetivos. Asesora a la dirección general para la elaboración de políticas institucionales, que son la norma conductual de la empresa. Un programa de relaciones públicas contribuye al posicionamiento de la empresa en su ámbito de actividad. En el ámbito interno, contribuye a que el personal haga suyos los objetivos de la empresa, se oriente a la permanente detección y satisfacción de las necesidades de los clientes, y sea receptivo a los cambios organizacionales.

La comunicación reviste una importancia fundamental en el cambio cultural que requieren las empresas para convertirse en organizaciones globales. Para optimizarla es necesario llevar a cabo un programa integral de relaciones públicas, con el cual las empresas pueden lograr su interacción al entorno y el arranque de un cada vez más necesario proceso de institucionalización.

2.4. Por una nueva cultura laboral

En el inicio del año 2001, el fallecimiento de Chung Ju-yung, fundador y presidente honorario del Grupo Hyundai —el más grande conglomerado industrial coreano—, quien murió a los 86 años, sacudió al mundo empresarial.

Considerado como uno de los más importantes artífices de la Corea moderna, que se construyó a partir de la guerra padecida por ese país asiático entre 1950 y 1953, Chung —proveniente de una humilde familia de granjeros— contribuyó en forma significativa a la cristalización del llamado milagro coreano, que convirtió a su país en una potencia industrial internacionalmente competitiva.

El diario *The Korea Herald* publicó la semblanza del empresario, en la cual se cita una interesante afirmación que hiciera Chung en sus memorias, escritas en 1998: “No hay milagro en el milagro coreano. Hay sólo trabajo honesto y habilidoso”.

En efecto: lo que muchos consideran milagros en el terreno de los negocios no son sino producto de mucho trabajo, habilidad y dedicación.

Esta reflexión del creador del más grande *chaebol* coreano, a quien su país debe la realización de importantes proyectos industriales, el desarrollo de ingeniería doméstica para la construcción de monumentales obras de

infraestructura, así como el surgimiento de la mayor empresa manufacturera de vehículos automotores de Corea, me llevó a hurgar en la cultura laboral de las empresas de ese país y a compararla con la de empresas mexicanas, a propósito de la insistencia de desarrollar una nueva cultura laboral en México.

De acuerdo con estudios sociológicos, para los coreanos lo más importante es el trabajo. Viven para trabajar. La empresa para la que trabajan y su familia son los grupos preponderantes en su ámbito de relación. Cuando están trabajando no hay tiempo para distracciones. El trabajo intenso es el valor supremo. Están muy bien informados acerca del desempeño de la empresa en su mercado y consideran sus éxitos como propios. Piensan permanentemente en formas para contribuir a obtener mejores resultados en la empresa, aun fuera del ámbito laboral, a fin de preservar la estabilidad de ésta. Su trabajo generalmente está orientado a la obtención de resultados, y éstos se relacionan con los resultados generales de la empresa.

En contraparte, los sociólogos afirman que los trabajadores mexicanos trabajan para vivir. La vida es para disfrutarse, aun en el trabajo. El “para qué” del trabajo tiene más que ver con la satisfacción de necesidades personales que con el éxito de la empresa, el cual sólo relacionan con beneficios para sus propietarios. La empresa es importante sólo porque proporciona un medio para la subsistencia y la oportunidad para conocer gente con la que se puede iniciar y mantener una relación divertida. Generalmente, el resultado del trabajo sólo sirve para cumplir con compromisos y no se percibe la relación del trabajo individual con los resultados de la empresa en su conjunto. No es casual el surgimiento de la tristemente célebre afirmación de “yo hago como que trabajo, porque la empresa hace como que me paga”, a la acuñación de la cual contribuyeron, sin duda, muchos empresarios, acostumbrados a negocios con muy elevados márgenes, gracias al pago de salarios poco remuneradores. Es también muy conocida la descripción “de empresarios ricos y empresas pobres” en el ámbito laboral mexicano.

Además, la cultura de los “puemes” está fuertemente arraigada. Ni hablar de la infinidad de días no laborables, que reducen significativamente el tiempo productivo de las empresas.

Esta diferencia de visión es la causante en alto grado de la actitud negativa hacia el trabajo y hacia las empresas que adoptan algunos trabajadores en México.

El hecho de que el trabajo no forme parte de las prioridades de los trabajadores mexicanos impide en muchos casos que se esmeren en lograr los mejores resultados. En contraste, los trabajadores coreanos son perfeccionistas. Piensan que la perfección es resultado del trabajo intenso. Esta mentalidad les ha permitido desarrollar tecnología a partir de la copia. Es de todos conocida

la práctica de desarmar un aparato y fabricar imitaciones de cada uno de sus componentes, tan común en los países asiáticos. A partir de ello, como ocurrió en Corea, se han convertido en importantes fabricantes de los más sofisticados artículos, con niveles de calidad competitivos internacionalmente.

Sin embargo, no se trata de "crucificar" a los trabajadores mexicanos, ni de afirmar que las empresas coreanas cuentan con los colaboradores modelo, ya que son muchos los problemas por los que atraviesan actualmente los grandes emporios industriales coreanos, que crecieron en gran medida con el apoyo del gobierno de su país.

Lo que pretendemos es encontrar en las diferencias culturales las razones por las cuales las empresas mexicanas —salvo honrosas excepciones— no son competitivas internacionalmente, para a partir de ellas promover el cambio cultural en las organizaciones mediante la comunicación, con el fin de modificar las actitudes de empresarios y trabajadores e incidir con ello en el incremento de la productividad de las empresas.

El gran reto de las relaciones públicas es hacer conciencia en el personal, los directivos y accionistas de que la empresa es una unidad productiva que se desarrolla y fortalece debido a la conjunción de esfuerzos de todos sus integrantes en la misma dirección; de que el éxito de la empresa beneficia tanto a sus propietarios como a aquellos que en ella laboran y a la propia comunidad de la que forman parte; y de que los rivales y enemigos no están dentro de la empresa, sino fuera de ella. En un mundo globalizado las empresas ya no compiten con sus similares en la ciudad o el país de origen, sino con empresas de todo el mundo, algunas de ellas establecidas en países en los que la cultura laboral está enfocada a la eficiencia y la competitividad.

Si los comunicadores no somos capaces de promover el cambio cultural para que los trabajadores, directivos y propietarios de las empresas mexicanas comprendan la importancia de que éstas sean más productivas y actúen en consecuencia, la brecha entre México y los países más competitivos del mundo se ensanchará y las empresas locales serán incapaces no sólo de ofrecer al mundo productos mexicanos competitivos internacionalmente, sino de preservar su presencia en el propio mercado local, al cual ya tienen acceso empresas de todo el mundo.

2.5 Para posibilitar la cogestión

Con frecuencia nos enteramos de casos de empresas que abandonan la organización piramidal con el propósito de é migrar hacia la organización horizontal; esto es, la estructura de las empresas modernas semejan pirámides

"achatadas", sin vértice, en las cuales las decisiones tienden a estar en manos de mayor número de personas.

Este nuevo paradigma conlleva un importante cambio cultural en la organización, puesto que prácticamente la totalidad del personal debe tomar decisiones que impactan los resultados de la empresa. Los problemas surgen cuando algunas decisiones deben ser tomadas por parte de personas que por la función que desempeñaron en la organización anterior no están habituadas ni preparadas para ello. Dicho sea de paso, las empresas tampoco están preparadas para facilitar este proceso, pues las descripciones de puesto de la mayoría de los niveles operativos no consideran la toma de decisiones.

La implantación del *empowerment* (término inglés que no tiene traducción al castellano, pero que denomina la acción de habilitar a una persona para que tome y ejerza el poder que antes no tenía) está resultando una buena alternativa para que el personal se familiarice con la toma de decisiones en su particular ámbito de actividad y se integre con ello al proceso de toma de algunas decisiones de la empresa, con lo cual se avanza en el terreno de la cogestión (participación de los trabajadores en la administración de las empresas) y de la democracia en la empresa.

Los tres aspectos clave para la implantación del *empowerment* son: dar al trabajador la responsabilidad de una tarea bien definida (aunque sea muy sencilla, por ejemplo, hacer responsable a un empleado de limpieza del abasto oportuno de insumos para hacer su trabajo); dar la autoridad necesaria a los empleados para que éstos puedan cumplir con las nuevas encomiendas; y crear las reglas para que el personal asuma las consecuencias de una decisión equivocada.

Un ejemplo de la manera en que se ha implantado el *empowerment* exitosamente es la planta de alimentos procesados Kraft, en Dover, en el pequeño estado de Delaware, Estados Unidos.

Esa planta, que cuenta con 893 empleados, genera anualmente ventas por 1 500 millones de dólares. Allí se procesan postres, polvo para preparar bebidas refrescantes, mayonesas, aderezos y muchos otros productos alimenticios. Es una de las cinco plantas más importantes de Kraft en la Unión Americana. Con los más de 370 productos que fabrica, abastece los mercados de Estados Unidos, Canadá y Arabia Saudita.

El gran reto que enfrenta es lograr que la capacidad instalada de la planta —que actualmente se utiliza al 74%— se use al 85%, con lo que lograrían convertirse en la planta número uno de la corporación en Estados Unidos.

Paul Hill, director de la planta de Kraft en Dover, ha centrado su estrategia en el incremento de la productividad, en el desarrollo del *empowerment* y de la cogestión en la planta. Para ello lleva a cabo un programa mediante

el cual se instruye al personal operativo sobre fundamentos del negocio, en tal forma que un obrero —quien recibe por lo menos ochenta horas al año de capacitación sobre este particular— es capaz de entender un estado de resultados de la empresa y de sugerir acciones de mejora sustentadas en el conocimiento que tiene tanto de la operación como de la situación de la empresa. “Estos cursos y otras actividades de comunicación que llevamos a cabo de manera permanente son para eliminar el misterio de la gerencia, que se creó a la luz de los viejos estilos de dirección”, comenta Hill.

El programa de comunicación interna, denominado *Comunicación Total*, sirve como punta de lanza para la implantación del *empowerment*. Abarca el uso de un sistema de tableros de avisos (en la planta hay más de cien) con estadísticas de seguridad en la planta, productividad de la misma, nivel de servicio al cliente, filosofía corporativa, noticias, premios y reconocimientos al personal por diferentes motivos (puntualidad, desempeño, sugerencias de mejora, etc.). Este sistema de comunicación incluye dos revistas internas: una trimestral, corporativa, y otra mensual, con información sólo de la planta.

Todas las áreas de reunión (cafeterías, sitios para descanso, etc.) cuentan con circuito cerrado de televisión, mediante el cual se transmite permanentemente información que permite al personal conocer mejor a la empresa y los vínculos e interdependencia que existe entre sus diferentes departamentos. Con ello se facilita el proceso de toma de decisiones en todos los niveles y se fomenta el arraigo de los colaboradores con la empresa. En la programación televisiva los empleados encuentran desde noticias de la corporación y mensajes de filosofía corporativa hasta servicios de compra de artículos por catálogo con descuentos especiales.

Todo esto se complementa con los cursos que se ofrecen para todo el personal, en el tiempo libre, por medio de los cuales cada participante se familiariza con el uso de las computadoras, se especializa en diferentes temas como seguridad industrial, productividad, etc., y aprende a desarrollar sus habilidades comunicativas.

Llama la atención que en un sitio destacado de la planta, a la vista de todos, se encuentra un mensaje, que en esencia dice: Si hiciste hoy todo lo que pudiste hacer, aunque los resultados no necesariamente hayan sido los que esperabas, puedes estar orgulloso de ello.

2.6 Mercadotecnia política, ¿las antirrelaciones públicas?

Cuando todo hacía pensar que la arcaica concepción de las relaciones públicas como una actividad cosmética, orientada a “crear una buena imagen de las empresas o de las personas”, había sido superada, surge la llamada mercadotecnia política, cuyo objetivo es lograr que los potenciales votantes y la opinión pública perciban a los candidatos o precandidatos no como lo que realmente son, sino como quisiera que fueran. No importa si en el pasado han sido ineficientes o corruptos; si su conocimiento de los votantes y sus necesidades es nulo; si su habilidad o experiencia para resolver los problemas no garantiza efectividad para cuando tuvieran que enfrentarlos. Lo realmente importante es que la gente crea que son la mejor opción y que deposite votos a su favor en las urnas. No importa que el ahora principal mercadólogo político de México, el publicista de moda, Carlos Alazraki, confiese que “en publicidad política, México está en párvulos, y yo mismo estoy aprendiendo”. La “declaraciónitis”, la guerra de lodo, el espectáculo en los programas cómicos y las promesas de que con fulano o Zutano ahora sí la vamos a hacer, están a la orden del día. La estrategia de los propagandistas políticos se basa en presentar ante la opinión pública a candidatos modelo, aunque sus atributos estén lejos de lo que la gente espera o necesita.

La mercadotecnia política, que ahora los publicistas o propagandistas quieren vendernos como la innovadora disciplina que salvará a los políticos que no saben cómo convencer a los votantes potenciales, en realidad está aplicando la “metodología” que el ahora cuestionado Ivy Ledbetter Lee —considerado el padre de las relaciones públicas— utilizó allá por la década de 1920, para cambiar la imagen de John D. Rockefeller.

El magnate estadounidense era percibido como un ogro avaro —imagen fiel de la realidad, por cierto—, lo cual incidía de manera negativa para el crecimiento de sus negocios. Entonces contrató a Ivy Lee, un periodista que había establecido en 1916 la primera agencia de relaciones públicas de que se tenga memoria. En aquel entonces Lee dio algunas monedas de baja denominación a Rockefeller e hizo que las repartiera a niños menesterosos o habitantes de los barrios pobres ante un fotógrafo. Envío las imágenes a los diarios y pagó el espacio para su publicación.

Con el paso del tiempo, Rockefeller fue percibido en la opinión pública como benefactor, no porque hubiera cambiado su manera de proceder sino porque su propagandista empleó una estrategia que ahora se conoce como mercadotecnia política.

El problema es que este recurso, utilizado con éxito por infinidad de empresarios y empresas en la primera mitad del siglo XX, en el contexto de una sociedad apolítica, desinformada y acrítica, perdió su vigencia ante el desarrollo de los medios de comunicación colectiva, que han permitido desarrollar una conciencia crítica en los individuos, lo cual los hace menos manipulables.

Está comprobado que actualmente las opiniones y actitudes de la gente hacia una persona o empresa se generan de manera primordial a partir de la conducta de la misma y no de lo que digan. La percepción de una persona o empresa en la mente de sus interlocutores se da en 70% por cómo actúan y en 30% por lo que da a conocer de sí misma.

Esto es, el posicionamiento de los políticos en la mente de los votantes deriva de su actuación previa en los cargos públicos o en los partidos políticos, más que en lo que digan en sus discursos, en los anuncios de radio y televisión o en los programas cómicos. Esto se debe a que la penetración de los mensajes está en función de la credibilidad del emisor, misma que se construye a partir de su conducta.

Por decirlo de otro modo, ¿cómo pretende un político que tuvo un desempeño deficiente en su gestión pública que la gente lo perciba como el salvador, sólo porque contrató los servicios de una agencia publicitaria, porque difundió anuncios en tiempo "triple A" para atacar a sus contrincantes, o porque se digna a aparecer en un programa cómico?

Los genios de la mercadotecnia política basan su sesuda estrategia en cinco puntos: 1) conocer al candidato (¡oooh, gran hallazgo!); 2) hacer una investigación acerca de la percepción que hay de él (elemental, mi querido Watson); 3) elaborar una estrategia de ataque (cuanto más lodo salga, mejor, no importando —paradójicamente— que el único afectado, a final de cuentas, sea el propio partido político al cual pertenece el candidato); 4) desarrollarla y ajustarla (cuanto más se gaste, mejor). Las comisiones de las pautas publicitarias para las agencias son muy jugosas. Afortunadamente, existen las campañas previas de las previas, luego las previas y luego, con las bombas llenas, tal vez lleguen a las verdaderas campañas; y 5) ser flexible para responder (esto generalmente requerirá de recursos adicionales, la flexibilidad siempre consistirá en la posibilidad de contratar nuevas pautas o en crear nuevos programas cómicos para hacer aparecer al candidato, para que éste se dé el baño de pueblo que necesita).

Eso sí, los mercadólogos políticos consideran que no se debe cambiar la personalidad de un candidato. De sus debilidades hay que hacer fuerzas ("trabaja con lo que tienes, porque no tienes más", opina Carlos Alzarraki). El cambio conductual, que es el auténtico generador de la modificación de las opiniones y actitudes, está ausente de tales estrategias.

¿Y los argumentos?, ¿y las necesidades del electorado? Bien, gracias. Después de todo, lo que está en juego —la conducción del país— eso no es trascendente. Para los encargados de la mercadotecnia política las decisiones para votar deben tomarse con la misma frivolidad con la que uno se decide por una u otra crema dental.

En su defensa, los publicistas podrían esgrimir el argumento de Isaac Chertorivski, ex presidente del Consejo Nacional de la Publicidad: "No se puede construir una imagen si no hay producto. ¿Cómo se puede intentar o engañar al público si no hay un respaldo con un verdadero producto? Si no voy a ofrecer calidad comprobada, no voy a lograr lo que pretendo. La trampa nunca se logrará, al final puede volverse un *boomerang*. Si voy a lanzar candidatos, cualquiera, en cualquier región del país, deberá tener realmente calidad."

Como quien dice, para poder hacer caldo de gallina, primero tiene que haber gallina.