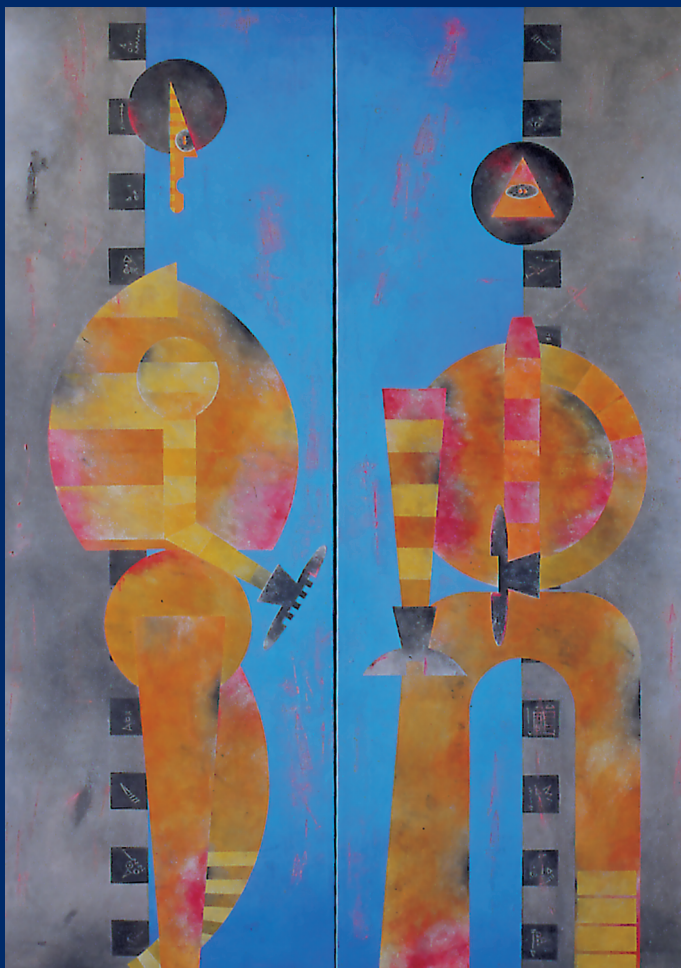


# LA ORGANIZACIÓN HABITABLE

La transición de TELMEX, de lo público a lo privado.



RAFAEL SERRANO  
JAIME PÉREZ  
FERNANDO MENDOZA  
XAVIER ÁVILA  
MARIO REVILLA





# **LA ORGANIZACIÓN HABITABLE**

## LA ORGANIZACIÓN HABITABLE

Registro de obra en el Registro Público

03-2001-031313075400-01

© 2001 Rafael Serrano y autores

S Y G, S.A. de C.V.

ISBN 968-7623-10-1

1a. Edición, agosto 2001

Coordinación Editorial: María de Lourdes Botello de Salnikov

Diseño de Portada: Adrián Ferreyra Chablé

Obra "La vida robótica desconocida" (fragmento) de J.S. Milazzo

2a Edición, Junio 2012

Corrección: José Luis Aguilar Granados

Impreso en México • Printed in Mexico

Comunicaciones Fecha, S.A. de C.V.

Oriente 152 No. 97

Col. Moctezuma 2a. Secc.

México, D.F., C.P. 15500

© 2001 Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio del contenido de esta obra sin la previa autorización escrita de los autores.

<b>Prólogo a la 2a. Edición</b>	11
<b>Prólogo</b>	13
<b>Plan de la obra</b>	17
<b>Agradecimientos</b>	19
<b>Primera parte:</b>	
<b>LA REFLEXIÓN TEÓRICA</b>	19
<b>I La organización</b>	
Apuntes sobre el cambio	23
Sistema educativo e innovación: la enculturización	27
Metáforas del orden	
La metáfora del orden-equilibrio	32
La metáfora fundante de la solidaria negatividad, entre reproducción-producción	34
La metáfora que camina de la invarianza a la finalización del orden	35
La metáfora del orden social como espacio-tiempo	37
Las metáforas del control y del conflicto del orden social	39
La metáfora de la comunicación como mediadora de órdenes	40
Cómo mirar la organización	40
Posición y sistema	42
Racionalidad y lógica organizacionales	43
La irracionalidad en la organización	45
El liderazgo	48
Importancia y necesidad del grupo	52
Genésis grupal	53
<b>II Comunicación e información</b>	
La moderna teoría de la comunicación	55

La comunicación como alternativa de comportamiento	55
La comunicación como acción social	56
Estrategias comunicativas de reproducción social	59
La comunicación organizacional	60
Información: orden, distinción y decisión	64
El orden organizacional: in-formarse de // in-formar a	65
Información: incertidumbre y toma de decisiones	65
Sistemas de comunicación	66
La comunicación como mensaje: cultura e imagen	68

## Segunda parte:

### LA EXPERIENCIA DE LA COMUNICACIÓN

#### III Consideraciones sobre el método

Primera: Elección de un enfoque	73
Segunda: Enfocar es intervenir	74
Tercera: El enfoque emergente	75
El enfoque del investigador	76
Paradojas de la organización	76
Diferenciar // integrar	76
El cambio: cambiar // conservar	78
Opulencia mediática / pobreza comunicativa	81
Pautas para investigar las paradojas	82
El enfoque del patrocinador	84
Perfil sociopolítico de los actores principales (el liderazgo)	89
Los medios de comunicación:	90
<i>Red, Voces, En la línea y Restaurador 22 de abril</i>	
Mapa de la cultura organizacional	91
El enfoque emergente	93
El sentido y la articulación de los datos	93

#### IV La cultura organizacional en TELMEX

El liderazgo en Teléfonos de México	95
La imagen de Grupo CARSO	96

Lo que otros dicen de Grupo CARSO (heteroimagen)	96
Lo que dice de sí mismo Grupo CARSO (autoimagen)	99
Conclusiones: carso, un grupo hábil, astuto, inteligente, racional, eficaz, eficiente y realista	100
El perfil del liderazgo sindical	102
Modelos o redes de información del sindicato	103
Conclusiones: un sindicato centralizado	107
La cultura innovadora y la cultura tradicional en el liderazgo en telmex	109
De qué se hablaba en los discursos	110
Con qué sentido se hablaba en los discursos	110
Cuántos valores se usaron en los discursos	112
Qué valores se usaron más cuando se habló de cultura innovadora	113
Qué valores se usaron más cuando se habló de cultura tradicional	114
Acuerdo // Desacuerdo con respecto a la cultura innovadora	115
Acuerdo // Desacuerdo con respecto a la cultura tradicional	116
Conclusiones: un discurso presentista-futurista-disperso	118
<b>V Evaluación de los medios de comunicación de TELMEX</b>	119
Los medios de la empresa	122
Análisis de contenido de la revista <i>Voces</i>	123
Resultados	123
Análisis de editoriales: Telmex, el gran protagonista del cambio	
Análisis de las notas principales:	124
La gran meta, transformarse	
Análisis de contenido de los íconos de la revista <i>Voces</i>	125
Resultados	126
Análisis de los íconos de las portadas: modernidad como desplazamiento del factor humano y su trabajo por la tecnología	126
Análisis de los íconos de la contraportada: Modernidad es sólo tecnología	127

Análisis de los íconos de la nota principal:	127
El cliente, nuevo referente	
Análisis de contenido del periódico <i>Red</i>	128
de los números 1 al 8	
Análisis del manejo icónico de la información	135
de <i>Red</i> : una cotidianeidad visual ajena a una	
modernización enunciada	
Resultados	136
Análisis de contenido del periódico mural <i>En la línea</i>	137
Resultados: <i>En la línea</i> , una mirada institucional que	137
desarticula la cooperación	
TELMEX, de nuevo un actor de corte institucional	138
El protagonista de los directivos: la debilidad laboral	138
de los trabajadores	
Los medios del sindicato:	139
El boletín <i>Restaurador 22 de abril</i>	
Técnica de análisis de contenido	139
Resultados: La propuesta sindical	140
de una cultura innovadora	
Los valores culturales del Sindicato Telefonista	140
Significado de la información de los boletines del STRM	141
De cómo convencer o el manejo de las evidencias	141
y los argumentos del Sindicato Telefonista	
Significado de la información icónica	142
de los boletines <i>Restaurador 22 de abril</i>	
El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana,	142
el verdadero actor del cambio en TELMEX	
Una visión general sobre los medios internos de TELMEX	145
<b>VI Geografía del cambio: el mapa de la cultura</b>	
<b>organizacional en TELMEX</b>	149
La empresa a nivel nacional	156
El carácter regional	158
La cultura organizacional de TELMEX	161
Ayer, hoy y mañana de TELMEX	162

El cambio	163
Las relaciones	164
El sindicato	165
Programa de incentivos	166
La comunicación	166
Conclusión: el choque de posiciones	167

**Tercera parte:**

**LAS FORMAS DE ARTICULACIÓN**

<b>VII</b>	<b>Innovación y tradición</b>	171
<b>VIII</b>	<b>La teoría de la mediación social: el caso de Teléfonos de México</b>	177
	La mediación como un integrador cognitivo	178
	Los modelos de mediación cognitiva y sus usos	180
	Las formas canónicas del proceso mediador	182
	Los modelos de mediación como ajuste al cambio social	185
	Usos del modelo determinista	185
<b>IX</b>	<b>El contexto y el proyecto de cambio</b>	195
	El proyecto de cambio	199
<b>X</b>	<b>El proyecto empresarial de Grupo CARSO</b>	201
	Situación financiera de TELMEX	204
	Cambio tecnológico en TELMEX	205
<b>XI</b>	<b>La perspectiva del liderazgo sindical en Teléfonos de México</b>	209
	La actitud del liderazgo sindical al interior de Teléfonos de México	212
<b>XII</b>	<b>¿Quién ostenta el liderazgo? Las visiones del cambio y la lucha por la hegemonía en TELMEX</b>	217
	La imagen del cambio: el desorden como guía	221
	El uso político de la comunicación	223

<b>XIII</b>	<b>La comunicación hoy</b>	
	Propuesta para un modelo de mediación en TELMEX	227
	Punto de partida	227
	Los conflictos en TELMEX	229
	El diagnóstico	234
	La permanencia	235
	La oposición	236
	Comunicación	237
	Comunicar: coordinadas estratégicas generales	238
	Reflexión final: límites y alcances de la comunicación	240
<b>XIV</b>	<b>La intervención</b>	241
	Un nuevo planteamiento de liderazgo	242
<b>XV</b>	<b>Aprehender de TELMEX</b>	245
<b>Cuarta parte:</b>		
<b>LA ORGANIZACIÓN HABITABLE</b>		251
	Bibliografía	259
	Índice de ilustraciones	267

## Prólogo a la 2a. edición

Se han cumplido más de 10 años de la primera edición de la *Organización Habitable*. Tanto en los medios académicos/pedagógicos como en las instituciones y organizaciones públicas o privadas el libro ha sido bien recibido; ha cumplido su función de mostrar una experiencia lograda de comunicación organizacional, lo que ahora se llama un *caso de éxito con buenas prácticas*. Por lo que hemos decidido, la editorial y los autores, ofrecer una segunda edición a nuestros lectores.

En esta segunda edición, hemos corregido errores y realizado mejoras en el formato del libro; sin embargo, hemos conservado el texto reestructurando sólo el capitulado pero respetando el plan de la obra original. No quisimos introducir nuevos elementos o actualizar algunos conceptos o metodologías porque creemos que lo sustancial, a nivel teórico y metodológico, pervive y es actualmente aplicable a las empresas que se enfrentan a la innovación y el cambio organizacional.

Asimismo, consideramos que los resultados de la investigación en TELMEX (realizada en 1994) siguen siendo paradigmáticos para conocer el papel que la comunicación tiene en los procesos de cambio, ya sea para acelerarlos como para ralentizarlos. Además, creemos que el libro se puede continuar leyendo como una *bitácora* para conocer el cambio organizacional desde una perspectiva comunicativa; desde la información, de su intercambio y de su distribución; la manera en que se ejerce la decisión (el poder) vista desde la comunicación, desde *los acuerdos para hacer*.

Desde esta perspectiva, el libro forma parte de la *historia* del comportamiento organizacional en México, de los cambios que la modernización ha traído y cómo, cosa extraña, en el caso de TELMEX, su privatización/modernización no fue de quiebre o ruptura como al parecer hoy sucede en la estructura de muchas empresas públicas y privadas de México. Por esta razón, creemos que el texto se debe continuar leyendo como una *bitácora* del cambio organizacional y de las variables comunicativas implicadas, como un referente atípico ante el quiebre institucional que vive México hoy.

Se puede concebir a este *libro/bitácora* como pionero en lo que ahora llamamos gestión del cambio y responsabilidad social de las empresas e inscribirlo, 17 años después de la experiencia, como un relato más o menos sistemático de la complejidad del cambio y de cómo las organizaciones se plantean su supervivencia, su crecimiento y su mejora

Rafael Serrano  
Ciudad de México a 22 de Abril de 2012

# Prólogo

Rara vez se presentan en nuestro medio oportunidades para establecer proyectos de investigación entre universidades y empresas. Este libro es el producto de una oportunidad de este tipo, que se realizó cuando una pequeña universidad privada, la Universidad de la Comunicación, y la empresa más grande de telecomunicaciones de América Latina, Teléfonos de México (TELMEX), acordaron establecer un laboratorio de comunicación aplicada que estudiara la cultura y la comunicación organizacional de la empresa, a la vez que evaluara el trabajo de las agencias de publicidad, de relaciones públicas y comunicación externas, que eran insuficientes para manejar un cambio de la magnitud que significó privatizar a TELMEX: el fenómeno de comunicación más importante de las últimas décadas en nuestro país, no sólo por el tamaño y peso de la empresa a nivel nacional, sino por el breve tiempo en que realizó un giro radical en ella.

Atrás solamente de algunos proyectos en Inglaterra y Francia, TELMEX era la empresa más grande del mundo que se privatizaba, por lo que vivía un acelerado proceso de modernización que implicaba una recomposición y una readaptación estructural. Hacia fuera de la compañía, era importante mantener estable el mercado bursátil y equilibrar el deseo de obtener utilidades de los accionistas contra las demandas de los usuarios del servicio telefónico estatal. Desde 1988 los medios masivos exaltaban la mala calidad de TELMEX, que redundaba en una opinión pública adversa: 3 de cada 4 mexicanos tenía algo malo que decir del servicio, era la empresa con mayor número de demandas ante la Procuraduría Federal del Consumidor, además de presentar serios problemas de comunicación y servicio a los usuarios, ofrecer productos deficientes y caros, obstáculos que no se podían superar únicamente con campañas de publicidad efectivas.

Con el objetivo de realizar los cambios que consiguieran un giro radical en TELMEX, los directivos —nuevos propietarios— se habían fijado tiempos para lograr una serie de metas, referidas a inversiones, recambio tecnológico y enculturización de sus trabajadores. Así, desde que Grupo CARSO tomó las

riendas de TELMEX en enero de 1991, implementó un plan de tres años para conseguir el cambio radical en la empresa. Teléfonos de México estaba atravesado por la impronta del cambio tecnológico y sus consecuencias, en las que más de 40 mil trabajadores enfrentaban el reto de modificar sus procesos productivos: sustituir el antiguo sistema de comunicaciones por uno moderno, basado en el uso de la fibra óptica y la digitalización.

Este proceso de cambio tecnológico, de corte instrumental, afectaba la cultura de la empresa, la cual tendría que ajustarse rápidamente a un nuevo liderazgo y a una nueva división técnica del trabajo.

Es en este contexto que la directiva de TELMEX se planteó el problema de la comunicación: ¿Qué papel juega, cómo y hasta dónde interviene en el proceso de cambio que está viviendo la empresa? En Teléfonos de México el área de comunicación había crecido notablemente desde la privatización, desarrollando actividades internas y externas referidas a la producción, distribución y consumo de información. Para ello, contaban con la experiencia acumulada de profesionistas especializados, así como con un conocimiento potente producido con métodos y técnicas desarrolladas por despachos y agencias de comunicación de diversa índole; desde encuestas y sondeos hasta reportes analíticos sobre la situación comunicativa de la empresa. Sin embargo, tanto para los comunicadores internos de TELMEX como para los directivos y trabajadores, la comunicación seguía siendo una asignatura pendiente, ya que la necesidad de producirla se había incrementado, pero existía incertidumbre respecto a su utilidad en el proceso de cambio. ¿Cómo debe usarse la comunicación en estos procesos?; ¿Qué información debe utilizarse? Y sobre todo: ¿Qué es *lo comunicativo*, qué *lo informativo* y qué *lo no comunicativo*? Para responder a estas preguntas TELMEX estableció un convenio de investigación con la UDEC como culminación del proceso de cambio.

La Universidad de la Comunicación ofreció la primera Licenciatura en Comunicación Organizacional en México. En ella confluyó un grupo de profesores-investigadores (los autores de este libro) que traían consigo una saga común: la comunicación organizacional como objeto de estudio (*pre-texto*) y su nomadismo laboral (*texto*). Habían introducido este nuevo saber en algunas escuelas de comunicación y desarrollado la primera maestría en comunicación institucional del país; habían también recorrido parte del circuito universitario como docentes y desarrollado diversos trabajos de investigación

aplicada para empresas públicas y privadas. La UDEC fue el espacio donde estos investigadores se reunieron en una tarea común: realizar un proyecto que sacara el discurso teórico del aula y apostara con él, es decir, que buscara resultados prácticos. Esta congregación de elementos permitió que fuera posible un viejo ideal de la universidad: unir la teoría con la práctica.

La UDEC inició en octubre de 1993 una investigación dentro de TELMEX en el área metropolitana de la ciudad de México que se abrió en tres campos: un análisis de la comunicación interna referida al liderazgo empresarial y sindical y a la cultura organizacional de la empresa. Las preguntas que fundaron este análisis fueron: ¿Cómo se ve a sí mismo TELMEX?; ¿Cuál es su imagen? y ¿Cómo interviene o puede intervenir la comunicación en la construcción de esa imagen?

Para responder a la primera interrogante, se analizaron los medios internos de comunicación con el fin de evaluar su incidencia en el proceso de construcción del universo simbólico en TELMEX. Para la segunda cuestión, se buscaron las visiones que de Teléfonos de México ofrecían al Grupo CARSO, la dirección de la empresa y el sindicato de telefonistas, representados respectivamente por los señores Carlos Slim Helú, Juan Antonio Pérez Simón y Francisco Hernández Juárez, considerados como los líderes y actores sociopolíticos fundamentales en el proceso de cambio. Para la tercera interrogante se construyó un mapa cultural que definía los distintos sectores de la empresa y su posición con respecto al cambio.

Las conclusiones de la investigación plantearon tres grandes paradojas: Primera: Para permanecer hay que cambiar; segunda: Para integrarse es necesario reconocer las diferencias y la oposición; y tercera: La opulencia mediática e informativa no basta para tener una comunicación lograda.

Los resultados fueron tan sorprendentes como ilustradores, tanto para los investigadores como para la gente de TELMEX. Con base en ellos se decidió emprender una serie de acciones al interior de la empresa que llegaron a alcanzar notoriedad y aceptación. Se trataba de construir, con el manejo de las paradojas, un liderazgo capaz de integrar a los telefonistas y conducirlos hacia el cambio, sin perder lo valioso de su historia, de su cultura organizacional.

También se estableció la imperiosa e inaplazable necesidad de diseñar y desarrollar un Plan Integral de Comunicación que cristalizara los avances y espacios ganados en los años anteriores.

Más adelante se decidió ampliar la investigación a toda la República. Esta segunda fase confirmó en lo esencial los resultados obtenidos en el área metropolitana. Pero lo más importante de esta segunda fase fue que permitió evaluar el efecto positivo de las acciones emprendidas apenas unos meses antes.

Los resultados obtenidos en la investigación nacional indicaban que los telefonistas del país reconocían esas acciones y esperaban que la nueva administración siguiera por el rumbo trazado, el cual, hasta donde los datos permiten inferir, era el correcto. Por lo tanto, el presente trabajo está acotado a un tiempo histórico específico, el momento de cambio que se vivía durante el periodo de privatización, por lo que quienes lo realizaron consideran que cualquier análisis posterior no invalida los resultados del mismo, sino que los interroga y reconstruye.

Esta investigación, convertida en libro, muestra esta experiencia y sus resultados.

# Plan de la obra

**E**l presente libro consta de cuatro partes:

La primera parte ofrece dos capítulos en los cuales se plantea el repertorio teórico que enmarca el acercamiento a esta investigación. En el capítulo I se establece la forma de mirar a la organización: sus premisas teóricas; sus relaciones con el entorno, sus lógicas internas y su paradoja dinámica. En el capítulo II se plantean los conceptos de comunicación e información que cruzan todo el trabajo, su incidencia en el orden organizacional y las distinciones que permiten manejar la incertidumbre y tomar decisiones; asimismo, la manera en que los mensajes contribuyen a crear una cultura e imagen institucionales.

La segunda parte ofrece cuatro capítulos en donde se condensa la experiencia de la investigación. En el capítulo III se explica el método que se desarrolló para implementar la investigación. Los dos capítulos siguientes (IV y V) versan sobre la cultura organizacional que predominaba en TELMEX al momento del cambio: en el capítulo IV, se describen las dos fuerzas predominantes, la tradicional y la innovadora, así como los conflictos que su choque generó. En el capítulo V, se evalúan los medios de comunicación de TELMEX, tanto los institucionales como el del Sindicato. En el capítulo VI de esta segunda parte se ofrecen las percepciones que sobre el cambio tenían los telefonistas, según sus niveles e intereses. En ellas es posible observar cómo el éxito financiero y la innovación tecnológica no fueron acompañados por el optimismo de todo el personal ni habían logrado desatar un cambio real en la empresa.

La tercera parte contiene las propuestas de articulación para dar sentido a los datos empíricos. En el capítulo VII, desde la Teoría de la Mediación, se reconstruye el sentido de todo el proceso que Teléfonos de México había experimentado a lo largo de esos años. Dentro del capítulo VIII y IX se describen las condiciones globales y nacionales que marcaron el proceso del cambio, así como la estrategia de modernización y sobrevivencia de la empresa; esto es: cómo el grupo ganador del proceso de privatización desarrolló una exi-

tosa estrategia financiera y de reequipamiento tecnológico. En el capítulo X se ofrece la perspectiva del liderazgo sindical, con la actitud que implicó para integrar a TELMEX al desarrollo nacional. En el XI capítulo se describe la lucha por la hegemonía de la empresa entre el liderazgo sindical y el empresarial, así como los efectos que esta pugna provocó. El capítulo XII de esta tercer parte describe la situación de la empresa después de la intervención: las consecuencias, hasta donde fue posible medirlas, de este proyecto; así como la teoría de comunicación organizacional que se derivó de la experiencia en TELMEX.

Por último, en la cuarta parte, este trabajo se cierra con la reflexión que esta experiencia ha provocado a sus autores. En ella se abre un espacio para proponer el concepto de la Organización Habitable: una estrategia para diseñar/vivir organizaciones donde la doble realización, la de los individuos y la de la organización, no se contrapongan irreconciliablemente. Donde, a fin de cuentas, el individuo se sienta tomado en cuenta y, dado este objetivo, se determine el papel que la comunicación puede jugar para su logro.

# Agradecimientos

Va nuestro agradecimiento y dedicatoria para Abelardo Martín, que siempre tuvo fe en nuestro trabajo. La colaboración del Lic. Freddy Román, en su momento Gerente de Comunicación de TELMEX, fue invaluable, dada su eficiencia y larga experiencia en la empresa. El apoyo del Licenciado Juan Antonio Pérez Simón, entonces Director de TELMEX fue clave para la realización de este trabajo.

Esta investigación se realizó con el valioso apoyo de los estudiantes de la Universidad de la Comunicación, específicamente de la carrera de Comunicación Organizacional: Ricardo Meza, Kaeri Tedla, Nayeli García y Arturo Miramontes.

De igual manera, este trabajo se enriqueció gracias a las discusiones con el Lic. Salvador Corrales Ayala, Rector de la Universidad de la Comunicación. También queremos agradecer a Elizabeth Rojas, Margarita Arroyo y Fabiola Velázquez, por su trabajo en la elaboración de los reportes de investigación. Y al último pero no la última, a Lourdes Botello de Salnikov, quien cumplió con la *opus nigrum* de corregir y limpiar este texto.

Mención aparte merecen nuestros editores, Gilberto Meza y Adrián Ferrera, por que han demostrado a lo largo de estos años una gran paciencia y convicción por nuestro trabajo y sobre todo, por su afán de hacerlo público.

*Los autores*



**Primera parte:**  
**LA REFLEXIÓN TEÓRICA**



# La organización

**E**scribir acerca de la comunicación organizacional requiere de un acercamiento conceptual sobre las organizaciones. Establezcamos un mínimo entramado de categorías.

## Apuntes sobre el cambio

El sistema social no sólo crea (produce), también se re-crea (reproduce). Es un orden que se equilibra ante las perturbaciones de su incesante interactuar (consigo mismo y con el medio), y que entraña dos acciones solidarias-vitales que permiten configurarlo: la producción y la reproducción.

La producción se entiende como el conjunto de acciones que el sistema realiza para subsistir y garantizar la existencia humana, por lo que implica necesariamente la producción de bienes y la incorporación de innovaciones; mientras que la reproducción comprende necesariamente a todas las acciones del sistema tendientes a inculcar e interiorizar las formas y los significados de la producción; la reproducción se entiende como socialización hominizada de la naturaleza, que no es reiteración ni repetición, sino incorporación de lo nuevo sobre la experiencia social acumulada (Terrón, 1985).

Así, el sistema social se puede explicar como la totalidad organizada de las acciones humanas (acciones productivo-reproductivas), un orden de sujetos-hombres interactuando entre sí con la naturaleza, disponiendo de su tiempo conscientemente (historia) y anticipándose a la realidad al producir y reproducir.

Desde esta óptica, es claro que el sistema social no es ni puede ser un orden cerrado y autónomo, sino uno heterónimo y abierto, cuya teleología es su “deseo” de “completitud”, de finalización: es una sincronía desplazándose diacrónicamente (Piñuel, 1986). Este impulso por lograr la finalización implica

una paradoja que constituye a todos los sistemas sociales, donde producir implica la intromisión necesaria de lo nuevo que se opone a la presencia, también necesaria, de lo viejo, lo anclado en la reproducción. Producir es fundamentalmente transformar y reproducir es conservar replicando. Lo primero conlleva el esfuerzo energético del cambio, la modificación; lo segundo implica la conservación de la experiencia colectiva. Ambos, sin embargo, son procesos solidarios e inseparables, producir requiere del anclaje del conocimiento probado y sabido, y reproducir necesita lo transformado para incorporar o ampliar su saber (Martín Serrano, 1986).

Todo sistema social se mueve en esta dialéctica. Por ello, un sistema social nunca se muestra acabado, finalizado, sino siempre en proceso, transformándose. Havelock diría que los sistemas se presentan a la realidad como “cuasi-sistemas”, “cuasi-órdenes”:

Los sistemas tienden a buscar plenitud (...) pero nunca la alcanzan (...) su perpetuo intercambio con el medio y con sus aportes hace que siempre se incorpore algo nuevo, que su cohesión y armonía sean relativamente estables, ya que la estabilidad plena, la cohesión absoluta, los llevaría a la muerte, a la decadencia y destrucción (Havelock, 1980).

Esta dialéctica nos permite observar que los sistemas sociales, si bien guardan más o menos cohesión y armonía, éstas se sitúan en una tensión-contradicción hacia la integración (Wiener, 1969). La tensión-contradicción hace a los sistemas más o menos integrados, más o menos ordenados. La evolución o declinación de un sistema estaría determinada por su capacidad// incapacidad para admitir los cambios endógenos/exógenos que el aparato productivo exige y por la apertura//cerrazón de un sistema reproductivo para incorporar nuevas formas y significados al proceso socializador. La innovación, los procesos y sistemas innovadores se ubicarían en esta tensa franja de la reproducción-producción.

La innovación es “un trabajo novedoso y de envergadura tendente a completar o crear un sistema” (Havelock, 1980). La innovación social —la que se realiza en el sistema social— es el trabajo social desplazado en el tiempo que tiene por objeto el perfeccionar o transformar una parte o todo el sistema social. Su función es clave e imprescindible: la innovación camina en el

sentido opuesto a la tensión desintegradora y desordenadora, es el cambio *deliberado-organizado* para completar o finalizar un orden.

Innovar es transformar para mejorar el orden, producir para reproducir mejor. Surge de la necesidad, pero está vinculado a los modos de pensar. Se ubica en la relación transformar-conservar. Innovar es un cambio deliberado, conforme a un modelo “guía”, que se hace necesario ante la incapacidad y cerrazón de los sistemas productivo-reproductivo. Lo nuevo, las novedades, introducen cambios que pueden completar el sistema o transformarlo (es el caso de las nuevas tecnologías y su impacto en las relaciones sociales). Pero lo innovador (el trabajo organizado novedoso) no es la única fuente del cambio ni “necesariamente” es positivo y progresivo. Es una tendencia a integrar mejor una transformación “deliberada” del orden desde el orden. Es una forma específica del cambio. La guerra, los intereses de grupo, la desintegración del sistema político, la incapacidad productiva y la desigualdad social también conducen a la transformación de los sistemas. Lo nuevo tampoco es monopolio de la innovación. La innovación es el esfuerzo deliberado por perfeccionar un sistema y de ahí, tal vez transformarlo:

Los sistemas se empeñan por lograr una plenitud que nunca alcanzarán a pesar de sus esfuerzos persistentes e incesantes. En un perpetuo intercambio con el medio que los rodea, entregan y reciben elementos y al mismo tiempo reajustan continuamente sus elementos internos para alcanzar cierto nivel de equilibrio. Tales cambios constituyen fenómenos característicos de todo sistema, tanto en el plano individual como en el sociopolítico y son tan naturales que no cabe llamarlos innovación, sólo cuando ocurren simultáneamente o aumenta equivocada y súbitamente su frecuencia, en cuyo caso se estaría en presencia de síntomas de innovación (Havelock, 1980).

La innovación es un proceso específico de cambio. No es todo cambio. El cambio es un proceso general que caracteriza a todo sistema. La innovación se refiere a los “comportamientos, actividades y transformaciones estructurales *completamente nuevos* para una organización. La palabra clave es *novedad*. Una situación innovadora produce aspectos para los que la organización no tiene referencia anterior”. El cambio es “cualquier tipo de transformación de la estructura, objetivos y comportamientos de las organizaciones (...) la palabra

clave es *diferente*" (Ibidem). Además, los procesos innovadores son activos-deliberados, introducen lo nuevo como "... una decisión sobre las personas involucradas; es decir, son propuestas para la acción". Así se distinguen de los procesos de cambio no innovadores, que son situaciones de aceptación de las consecuencias de actos irreversibles. Esta diferencia entre cambio e innovación podría ejemplificarse en el cuadro que Jabras Novelino propone (Novelino, 1985):

**Tabla 1**  
Diferencia entre cambio e innovación

Categoría	Extensión	Elemento definidor	Comportamiento (predominante)
Cambio	Genérica	"diferencia"	Aceptación
Innovación	Específica	"novedad"	Propuesta para ...

En el proceso de producción-reproducción social, la innovación y el cambio no son valores en sí mismos, sino estrategias que sirven a determinados objetivos. Son comportamientos institucionales ante estímulos ambientales; formas organizadas de responder ante los desequilibrios o perturbaciones del entorno. La innovación es, entonces, un comportamiento social positivo que modifica el sistema a partir de reconocer que existe la necesidad de cambiar. Las respuestas innovadoras son cambios específicos y deliberados para salvar crisis, enfrentarse a la competencia o perfeccionar el sistema. No sirven para demoler o destruir el orden establecido.

En este sentido, la revolución no es innovadora, es más bien un proceso de cambio por *oposición radical* al sistema dado, un esfuerzo social gigantesco por negar un orden y sustituirlo por otro. Sin embargo, la innovación puede ser transformadora del sistema por la vía de la finalización, del perfeccionamiento, por la acumulación de experiencia renovada (White, 1982). La innovación ofrece la transformación sin el trauma de la revolución, pero prolonga el cambio por la vía de acumular novedades. La innovación es la posibilidad de, sin un gasto social elevado, concurrir a la transformación del sistema. Es una herramienta de la reforma. A nivel de reproducción social, la innovación es la clave.

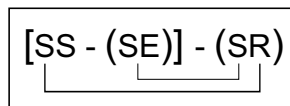
El proceso de transmisión de la cultura de una generación a otra no es

un proceso reiterativo y repetitivo, no es sólo la continuidad, sino la incorporación de lo nuevo; por ello conlleva una mudanza de los significados y sus significantes. Lo transportado (modelos del mundo, imágenes, contenidos, etcétera) y sus transportes (códigos lingüísticos) requieren tanto de repetir las formas significadas como de incorporar nuevos órdenes simbólicos. La innovación es esa propuesta deliberada para ajustar y completar el sistema cultural al cual apela el sistema social para finalizarse. Socializar —tarea de la reproducción— se convierte en tarea innovadora. Sin embargo, los procesos innovadores se enfrentan a la tensión que define a la reproducción, la conservación. Reproducir es necesariamente adaptar, someter a los individuos a las formas simbólicas consolidadas y comunes e imponer —por vía del aprendizaje— un comportamiento. La violencia simbólica de la que hablan Bourdieu y Pross habita en esta franja (Bourdieu, 1972 y Pross, 1980). En este sentido, la reproducción aviva el conflicto que plantea lo *nuevo versus lo viejo*, la necesaria conservación de la experiencia común versus la necesaria incorporación de la nueva experiencia. Conflicto que desemboca tarde o temprano —y más temprano que tarde— en la conservación del poder.

### Sistema educativo/enculturizador e innovación: la enculturización

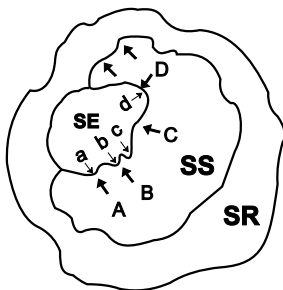
Uno de los órdenes de la reproducción social es el sistema enculturizador y/o educativo (SE). Su función principal es adaptar a los sujetos a los procesos productivo-reproductivos de un orden social determinado. El SE es el mediador entre los órdenes ecológico-cultural (SR) y el social (SS); entre los objetos del mundo (objetos de referencia) y las formas sociales (estructura social), el SE vincula a ambos. Se representaría de la siguiente manera:

**Figura 1**  
Sistema educativo/enculturizador como mediador entre los órdenes ecológico-cultural y social



Esta vinculación, sin embargo, se realiza desde la subordinación del SE al SS, ya que todo orden educativo es un subsistema del sistema social (Pizarro, 1983); y, por lo tanto, está regulado, controlado e intervenido por el orden social (SS). En este sentido, el SE está condicionado fuertemente por las acciones de control/regulación/intervención del SS y desde este condicionamiento media al producir-reproducir los objetos del mundo, los sujetos ecológicos, la norma y las normas y valores (SR) realizando ciertas acciones enculturadoras. Esta concepción se representa de la siguiente forma:

**Figura 2**  
Subordinación del SE al SS



**Tabla 2**  
Acciones de control, regulación o intervención de SS en el SE

Nivel	Acciones de control/ regulación/intervención de SS en SE	
<b>Super-estructural</b>	Imponer ciertas pautas culturales / ideológicas	(A →)
	Imponer ciertas pautas para la reproducción de la fuerza de trabajo	(B →)
<b>Estructural</b>	Imponer una organización jurídico-administrativa para legitimarla	(C →)
<b>Infraestructural</b>	Asignar recursos y equipamiento para las funciones enculturadoras	(D →)

**Tabla 3**  
Acciones enculturadoras hacia SS y SR

Nivel	Acciones enculturadoras hacia (SS) y (SR)	
<b>Super-estructural</b>	Producción/reproducción de modelos culturales	(a →)
	Producción/reproducción de conocimientos técnicos	(b →)
<b>Estructural</b>	Producción/reproducción de formas jurídico administrativas para enculturación	(c →)
<b>Infraestructural</b>	Producción/reproducción instrumentos y medios enculturadores	(d →)

El sistema educativo/enculturizador (SE) se configura por las acciones e interacciones enculturizadoras que realizan ciertos agentes sociales (actores enculturizadores), utilizando ciertos medios-instrumentos para transmitir las formas y los significados de la cultura material y espiritual.

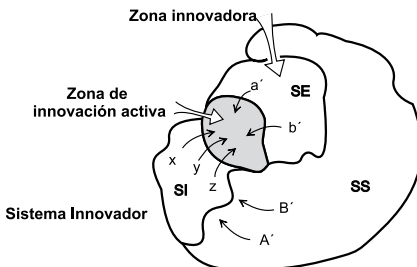
Esta tarea es estratégica e imprescindible para la sobrevivencia del sistema social (SS); por ello, éste regula, controla e interviene las acciones y el orden de SE. Pero estas acciones no sólo son conservadoras, también pueden ser transformadoras. Cuando son de este tipo se puede hablar de *procesos de innovación, en el sentido de cambios elaborados y organizados para cambiar o transformar un orden.*

Cambios, cabe decir, novedosos, tal como se explicó en páginas anteriores. Es decir, que la innovación en tanto propuesta —deliberada-novedosa— se presenta como un sistema, un orden igualmente subordinado al sistema social que irrumpe en determinadas situaciones y momentos en el SE.

El sistema innovador (SI), un subsistema social, estaría compuesto por agentes sociales (agentes innovadores) que haciendo uso de proyectos-propuestas de cambio deliberados, realizan acciones para perfeccionar o cambiar el SE sirviéndose de ciertos recursos y materiales. La tarea del SI es completar, finalizar el SS.

En el caso de la innovación de una empresa (caso TELMEX), ésta sería el conjunto de procesos deliberados de cambio que durante un tiempo relativamente corto, ocupa una área-nivel del SE. Esta *zona innovada* (ver figura 3 y tabla 4), provocada por las acciones innovadoras del SI ante las necesidades endógenas del SE (a' \_ y), o simplemente por las necesidades del SS (A. /B.\_). Las acciones innovadoras duran un tiempo y terminan ajustándose al sistema innovador o diluyéndose. Estas acciones [(x \_ ), (y \_ ), (z \_ )] se concretan en sujetos, recursos y aportaciones que confluyen en la zona innovadora. La innovación no abarca todo el sistema, es una organización temporal que se limita a aportar elementos, recursos, medios y acciones nuevas durante algún tiempo a fin de que la zona innovada se cristalice en mejoras en el sistema innovado. Así, podremos notar que el espacio de la innovación —la zona de innovación— es siempre reducida, (específica) en comparación con la zona que no cambia. El desequilibrio que supone la innovación implica también que el tiempo de la innovación sea menor que el tiempo del sistema donde se introduce, tal como se muestra en la figura 3 y la tabla 4:

**Figura 3**  
Proceso Innovador



**Tabla 4**  
Aportaciones de los sistemas

Aportaciones del SS	Acciones innovadoras de SI	Aportaciones de SE
Necesidades de infraestructura (A↔)	Elaborar propuestas innovadoras (X↔)	Necesidades endógenas del sistema (a'↔)
Agentes/recursos medios(B↔)	Administrar recursos y medios de la innovación (y↔)	Agentes/recursos/medios (b'↔)
	Elaborar conceptos para enculturizar la innovación (z↔)	

Finalmente, al estudiar los procesos de innovación educativa/enculturizadora encontramos que las zonas de innovación pueden ser clasificadas por su naturaleza y por su fuente de transformación, tal y como se muestra en las tablas 5 y 6:

**Tabla 5**  
Por su naturaleza

Nivel de innovación educativa	Innovación propuesta	Homologación con las acciones
Super estructural	Cambios epistemológicos pedagógicos, científicos e ideológicos	(A - - - →) y (B - - - →)
Estructural	Propuestas para modificar las estructuras jurídico-administrativas de las instituciones	(C - - - →)
Infraestructural	Cambios en los instrumentos y medios físicos para enculturizar	(D - - - →)

**Tabla 6**  
Por su fuente de transformación

Fuente de la innovación	Tipo de acción innovadora
Exógena	Acciones innovadoras de (SS) - - - → (SE) a través de (SI)
Endógena	Acciones innovadoras de (SE) sobre sí misma
Exo-endógena	Interacciones innovadoras de (SE) - - - → (SI)

Lo que se ha expuesto se puede resumir de la siguiente manera:

- 1.La innovación no es el único proceso de cambio de un sistema;
- 2.La innovación proviene de dentro y de fuera del sistema innovado;
- 3.La innovación crea un espacio (zona) que dura un tiempo más o menos corto;
- 4.La innovación termina incorporándose a la zona de no innovación.

Recapitulando, la innovación es el conjunto de acciones que el sistema innovador (SI) realiza en una zona o área del sistema educativo/enculturizador (SE) durante un período identificable de tiempo. Así pues, la innovación es un conjunto de acciones organizadas y novedosas para mejorar el SE en primera instancia y para mejorar, en segunda, el sistema social (SS). Surge a partir de la racionalización de las necesidades de cambio dentro o fuera del sistema social, creando una zona de innovación donde confluyen propuestas, sujetos, necesidades, recursos, aportaciones y relaciones de intercambio.

## Metáforas del orden

### La metáfora del orden-equilibrio

La tradición racionalista ha señalado que todo intento de ver y/o mirar el entorno social nos remite a ciertas representaciones “ordenadas”, “organizadas”, “configuradas”; es decir, a la construcción de modelos (formas paradigmáticas de ver la realidad social, de representarla). La elaboración de estos modelos se dibuja en la metáfora del orden-equilibrio: todo lo que existe (la realidad social y natural) tiende a ser armonizado por la vía de la identificación y de la distinción. Es decir, los sujetos, las cosas, los objetos y el conjunto de sus relaciones que pueblan y constituyen la realidad se entienden y comprenden como un conjunto de partes y/o elementos con propiedades singulares y distintivas, ocupando posiciones específicas y dinámicas regidas por intercambios que reiteran o incorporan acciones. Desde esta perspectiva es coherente mirar la realidad a través del cristal llamado *sistema*. Todo lo que hay (la realidad social y natural) es un complejo conjunto de *sistemas* interdependientes, abiertos, flexibles y hetero-autónomos cuya finalidad es la de *sostener* un equilibrio-orden ante las constantes perturbaciones provocadas por los intercambios “intra-inter” sistemas (entre el sistema ecológico y el sistema social, por ejemplo, crucial para la existencia de todos los otros sistemas).

La idea del orden-equilibrio parte de la concepción de que existen fuerzas/energías constitutivas equilibradoras: dos tendencias, impulsos opuestos que constituyen a las cosas objetos y a los sujetos: una que tiende a ordenar, organizar, configurar y equilibrar ante la otra, que tiende a desordenar, desorganizar, desfigurar y desequilibrar (la física apela a esta metáfora cuando explica la mecánica de los objetos, como es el caso de las leyes de la termodinámica).

Así, todo sistema está teleológicamente opuesto al desorden, a la desorganización y la descomposición, pero a su vez todo equilibrio “necesita” del desequilibrio. La existencia del sistema se encuentra en la dialéctica desequilibrio-equilibrio-desequilibrio (los taoístas lo simbolizaban en su círculo emblemático, donde las fuerzas positivas del Yang constituyen una unidad relativamente armónica y estable: dentro del rojo Yang se enfrentaban a la negativa del Ying constituyendo una unidad relativamente armónica y estable, dentro del rojo Yang hay un negro Ying que muestra la latencia del desequilibrio y las perturbación de lo opuesto).

La metáfora continúa: orden se opone a el caos y el caos hace necesario al orden; el equilibrio se opone al desequilibrio y eso explica la génesis de las cosas, del mundo. Por ejemplo: en el mundo mítico de los náhuas, la solidaridad caos-orden-caos está representada en la metáfora de los cinco soles, de los cinco momentos, “estados”, “órdenes”, “sistemas”, cosmogónicos que nacen, crecen y mueren a partir de la dialéctica caos-orden; el derrumbe de Teotihuacán (caos) explica el surgimiento de Tenochtitlán (orden) que será a su vez negado (“caotizado”) por la conquista española que adviene en un nuevo orden.

En esta metáfora antigua, el caos se explica como el abandono y/o la “traición” de los dioses-sabios; por la “corrupción” o incapacidad de Quetzalcóatl para seguir “guiando”, “conduciendo” al pueblo (al conjunto de las partes); el desequilibrio-caos es la pérdida no sólo de la guía de la pauta (del modelo) sino de las formas que constituyen su estructura: la huida de Quetzalcóatl no es sólo abandono del motivo y del sentido de un “ser social” sino su descomposición; Quetzalcóatl pierde la figura embriagándose con pulque.

En esta visión mítica, el orden es la integración de las partes; integración lograda a través de las formas. El orden social es, entonces, esas partes indivisas (sujetos, individuos y personas) interrelacionadas siguiendo una pauta, una guía formalizada; el caos es la incapacidad perturbadora de ese orden y que dialécticamente anuncia el surgimiento de otro.

En las metáforas modernas, desde la biología por ejemplo, el orden se entiende como ese conjunto de “islas de sentido” (orden/vida) en un océano absurdo (desorden/muerte); donde los seres vivos se enfrentan a ese océano con diversas estrategias adaptativas, tal y como se expresan en los procesos de asimilación y acomodación de los organismos a su entorno (ecosistema).

De igual manera, la metáfora de la adaptación se desplaza a la economía, la política lo mismo que a la psicología y a la teoría de la comunicación. En la filosofía la metáfora del orden-equilibrio subyace en la idea de que la existencia humana se enfrenta al vacío informe y caótico de la nada informando sus acciones y otorgándoles sentido y motivo (equilibrándose). Nietzsche lo ha explicado como la lucha, olímpica, entre Dionisio-caos-informe y Apolo-orden-forma.

Como se puede observar, la metáfora del orden-equilibrio permite establecer que el orden implica organización, composición, integración y que va

aparejado al concepto de lo estructurado, lo estructurable, al sistema; hacer equivalentes éstos términos no resulta impertinente. La estructura social, como cualquier otro orden, es esa totalidad de individuos/partes constituidos por sus acciones (relaciones); es decir, configurados, compuestos en una forma o, como dicen los marxistas, por la formación social.

Formación (cabe decir) enfrentada al caos interno (la invarianza de sus formas) y al caos externo (la mudanza cíclica de la naturaleza). La metáfora del orden-equilibrio sirve para explicar la existencia y continuidad de “las realidades” y por tanto, para dar cuenta de sus procesos de ordenación-desordenación-ordenación; de su cambio o no cambio; de su estructuración-desestructuración; de su reproducción-producción.

### **La metáfora fundante de la solidaria negatividad, entre reproducción-producción**

El orden-equilibrio dinámico al que aspira todo sistema si quiere sobrevivir, implica necesariamente la relación dialéctica (negativa) entre reproducción-producción. En el sistema social la producción se basa en la reproducción y viceversa. Dialéctica negativa que se expresa en la oposición entre el mantenimiento y conservación del orden (reproducción) y la transformación y cambio del orden (producción); entre la tendencia equilibradora a reproducir y la tendencia desequilibradora a producir.

La estructura social, el orden social, requiere de ambos para su constitución y conservación; de la equilibración-perturbación-equilibración del sistema reproductivo-productivo depende la vida y la trama social; todo se hace y se deshace en esos dos procesos vitales.

Marx, al definir a las formaciones sociales como la “totalidad de las relaciones sociales de producción” nos remitía a la metáfora de que para ser se necesita hacer, pero ese hacer está previamente ordenado, reglado por la experiencia social acumulada; producir (transformar un bien por otro) implica la organización del esfuerzo físico-intelectual medido en el tiempo y en gasto de energía; esa organización está predeterminada, antecede y guía al proceso productivo y reproduce-conserva la experiencia pasada. La producción tiene como objetivo vital proveer al sistema social de los bienes materiales y espi-

rituales necesarios para su mantenimiento; abastece a los sujetos-agentes sociales de cosas y objetos útiles, quienes por medio del intercambio de éstos permiten la conservación de la especie humana. Es decir, la producción da/ otorga materialidad, existencia material, al orden social.

En este sentido, la reproducción depende de la producción. Se entendería como el proceso correlativo a la producción que conserva el orden productivo; su objetivo se desplaza hacia la elaboración-repetición de los esquemas productivos y hacia la adaptación e incorporación de los sujetos-agentes sociales al aparato productivo. Es decir, la reproducción es el proceso de intercambio que elabora y transmite ciertos órdenes que configuran y disponen a los sujetos-agentes sociales para actuar en ciertos procesos productivos. La producción tiene que ver con la sobrevivencia de la especie y la reproducción con la interiorización y aceptación del orden que garantiza la sobrevivencia. En este sentido la reproducción social condiciona a la producción. La solidaria negatividad se expresa porque toda tensión-acción productiva se somete al orden reproductor, todo cambio se vigila desde el equilibrio-estable; a su vez, toda tensión-acción reproductora se perturba ante el proceso productivo (transformador) buscando su ajuste. Ambas crean y re-crean el estado y el proceso social.

## **La metáfora que camina de la invarianza a la finalización del orden**

Un sistema social —entendido como una organización compleja de sujetos-agentes sociales y de las interacciones de éstos— se explica bajo la metáfora de la “invarianza negada” o de la “necesidad de negar la invarianza”. Es decir, que el proceso reproductor-productor no es equiparable a la invarianza del sistema. Todo sistema reproduce-produce negando su invarianza aunque sosteniendo los órdenes útiles y positivos anteriores, des-construyendo-construyendo, incorporando por medio de la sustitución.

La reproducción no es repetición ni reiteración invariante del estado-orden y de las *funciones proceso* de un sistema, sino un proceso de incorporación-sustitución de formas nuevas “montadas” sobre las antiguas (tal y como se comprueba en la onto y filogénesis humana (Piñuel, 1986)). La negación de

la invarianza del sistema no significa la destrucción del mismo sino, al contrario, su permanencia mejorada, transformada cualitativamente por el paso del tiempo (la historia como génesis transformadora); por el distanciamiento de la invarianza caracterizada por la descomposición, la aleatoriedad, la entropía. La necesidad de negar la invarianza camina en la historia de las formaciones sociales en el sentido de alejarse de lo simple e inmediato y avanzar hacia lo más complejo (metáfora positiva del orden más complejo como el orden más seguro y autónomo):

... La reproducción del orden y la complejidad (plano de la invarianza) hace que por los intercambios se produzcan nuevas formas, nuevos órdenes de intercambio, haciendo con el tiempo imposible la invarianza (plano del cambio) en la reproducción. Por esta razón los intercambios reales no se producen nunca en el vacío, pues conducen a la inestabilidad (desaparición del intercambio), o conducen a la reproducción, que es cambio a la vez del orden y de la realidad, en el tiempo, como es sabido (Piñuel, 1986).

Los sistemas tienen finalidad, dirección, sentido. El no tener finalidad implica una aleatoriedad destructiva. En los sistemas complejos, como el social, la finalidad radica en su capacidad de sobrevivencia. Esta noción se asocia metafóricamente con la reproducción y está íntimamente asociada a la metáfora de la adaptación biológica, donde todos los órdenes tienden a reproducirse, finalizarse. Se puede decir que la complejización de un sistema, su eficacia, se corrobora o es correlato de una adaptación al entorno cada vez más eficaz; por la garantía de su orden interno para equilibrar las perturbaciones del entorno.

Así, la vida social es una forma de las formas de vida. La finalidad de todo sistema social es adaptarse cada vez mejor al entorno. Esto se constata históricamente: en el largo camino de las formaciones sociales vemos cómo la sociedad y el orden que las configuran se complejizan, se autonomizan más y mejor (desarrollo de las fuerzas productivas y de la división del trabajo). Este objetivo histórico de las formaciones sociales se concreta por un *grado de crecimiento* (multiplicación de los sujetos-agentes sociales que pueden asegurar la sobrevivencia del sistema –reproducción de las fuerzas de trabajo—) y por

la *diferenciación alcanzada* (diversidad y complejización de un sistema a nivel estructural y funcional). En suma: por su capacidad adaptativa. La finalización que se exige todo sistema tiende a negar la invarianza (Bertalanffy, 1978).

## La metáfora del orden social como espacio-tiempo

El sistema social organiza su funcionamiento sobre las coordenadas del espacio-tiempo. Las relaciones de cambio-intercambio entre los hombres se realizan siguiendo “pautas”, formas, comunes (universales). Entre esas pautas están las del *espacio* y del *tiempo*. Cassirer (1985) señala que la interacción humana se organiza describiendo y distinguiendo los objetos y las cosas en un *orden presentativo* (espacial) y en un *orden anticipatorio* (temporal);

...El espacio es la forma de nuestra experiencia externa y el tiempo es la forma de nuestra experiencia interna. En el espacio la forma no sólo está ligada a la acción (como sucede en el mundo animal) sino que se aleja, incluso se abstrae de él, crea un orden que distribuye las cosas, simboliza la disposición de lo externo. El tiempo no sólo es recuerdo de cosas, impresión-huella de las experiencias pasadas o anticipación para la acción futura. El tiempo se simboliza: recordar es también en el hombre reconocer e identificar en el pasado; crear un “orden serial” que abarca todos los acontecimientos singulares: es una resurrección creativa y constructiva. El tiempo es también futuro (idea de futuro): no sólo anticiparse, prevenir, sino referirse al futuro simbólicamente: como un ideal... (Cassirer, 1985)

El proceso de reproducción, al transmitir el orden del tiempo y del espacio, llena de significado estas formas básicas. Esta función reproductiva estratégico-vital se realiza en un largo y complejo proceso de enculturación (de la niñez a la madurez). Todo orden social implica un conjunto de formas y reglas de funcionamiento. Las formas del espacio y del tiempo son básicas e imprescindibles; sobre de ellas se basa todo el proceso de adaptación del sujeto a la sociedad (enculturización). El orden social se apropia de esas estructuras cognitivas primarias y a partir de ellas construye sus mecanismos

de reproducción, donde afloran la dominación y el control social. Harry Pross (1980) ha señalado que sobre las estructuras preformativas del espacio-tiempo el orden social interioriza en los sujetos la subordinación al orden y la incapacidad para elegir otros órdenes:

... Las experiencias primarias de claro y oscuro, dentro y fuera, arriba y abajo, determinan el modo como el sujeto experimenta, conoce y se comunica. Sin ellas, el sujeto no puede experimentar nada, ni conocer ni comunicar nada... (Pross, 1980)

De este anclaje espacio-temporal se sirve el orden social, a través de sus educadores –agentes y agencias enculturadoras–, para usar y asociar ciertas representaciones de lo que es el “orden”. El control del orden espacio-tiempo se convierte en el control de un “supra-orden”. En el caso de la forma-espacio la relación significativa de próximo-distante o dentro-fuera se desdobra en una relación significada por la metáfora de la subordinación del orden interior del sujeto al orden exterior social (dependencia y predominio de la heteronomía); y en el caso de forma-espacio, la relación diacrónica del pasado-presente-futuro al presente (presentismo). Ambos mecanismo reproductores parecen ser típicos de las formaciones sociales capitalistas (Martín Serrano, 1986).

Los sistemas sociales se han basado en las formas espacio-temporales para reproducirse. Lo interesante no es la relativa inalterabilidad de las estructuras cognitivas sin el asociar esa inalterabilidad a su significado. Aquí, creemos, la metáfora del espacio-tiempo se vincula al problema de la contradicción que entraña el violentar los significantes (usurparlos) convirtiendo a los significados en formas espúreas, equiparándolas con los órdenes y las formas reales.

Las formas expresivas, entendidas como vectores negativos de la reproducción, han hecho que se postergue (se detenga o sesgue) el perfeccionamiento del sistema social, pudiendo incluso conducirlo a la invarianza, a la extinción. Se abre, en esta metáfora del control de las formas básicas de la interacción, una interrogante: ¿cómo se puede cambiar, transformar, un sistema social si sus formas elementales de producción–reproducción han sido expropiadas consciente y exhaustivamente?

## Las metáforas del control y del conflicto del orden social

El sistema social puede ser visto como un orden constituido por un conjunto compartido de normas institucionales; es decir, como una empresa social *consensuada alrededor de normas interiorizadas*. La reproducción, vista desde este enfoque, es el mecanismo que interioriza e inculca los valores y las normas del sistema (la cultura espiritual de una formación social dada); en este sentido, el mantenimiento del orden social juega un papel decisivo (White, 1982).

La reproducción se objetiva cuando el individuo siente que lo identifican con la sociedad y su trama (orden); cuando acepta y reconoce los órdenes (la red de signos) del sistema social. Según esta visión, la reproducción principia y acaba en el individuo; el sujeto-agente social es una tabla rasa sobre la que la cultura (orden simbólico) impone—imprime su huella, sus formas históricas. Esta metáfora insiste en hacer notar que la reproducción controla, regula las acciones de los individuos; les trasciende.

En la sociedad, la cultura es ese orden trascendental que regula la memoria-historia colectiva y ante la cual el sujeto es sometido. El uso abusivo de este concepto puede llegar a colocar a algunos analistas (como Leslie White) en el campo de un determinismo radical y favorecer posiciones fundamentalistas, ancladas en un idealismo extremo.

Pero asociada a la metáfora del control estaría aquella que entendería a la reproducción como el proceso que tiende no sólo a conservar-finalizarse, sino a perpetuarse. La sociedad y su orden no son solamente el producto de un consenso, sino también el resultado de una dominación (de un orden *versus* otro orden) producto de un enfrentamiento histórico de los diversos empeños de personas, grupos y sociedades, configurados-agrupados por su participación en el orden reproductivo-productivo y; del dominio relativo de éstos.

Desde esta metáfora del antagonismo, la reproducción de las formaciones sociales históricamente dadas es un proceso siempre contradictorio, caracterizado por la apropiación —por parte de los grupos hegemónicos- de las formas expresivas (los códigos y las estructuras pre-formativas, primarias) y del uso de éstas con fines ideológicos (Durkheim, 1978).

La reproducción sería el proceso de enajenación de esas formas, aunque (como es sabido y visto) no sólo eso. En esta visión la reproducción se asocia al mantenimiento del orden por una vía falseada.

## La metáfora de la comunicación como mediadora de órdenes

La reproducción-producción del orden se realiza por la acción mediadora de los procesos comunicativos, por el sistema comunicativo. A través de él, el orden social transmite sus constelaciones de símbolos y los sujetos-agentes sociales los incorporan, los interiorizan. Así, la comunicación y su orden son vistos como estratégicamente reproductivos; haciendo uso de la producción comunicativa el sistema social garantiza su cohesión, regula sus acciones e interacciones y avanza o posterga la finalización del sistema social, cumpliendo la función vicaria de mediar entre las representaciones y el sistema social, de establecer los lazos entre los modelos del mundo y la práctica social. Es viable pensar, entonces, que en el orden comunicativo se manifiestan las contradicciones, así como se presentan las determinaciones comunicativas del orden social.

## Cómo mirar la organización

Hoy por hoy, el mundo se estructura bajo los imperativos del capitalismo de consumo, según el cual deben circular hombres, ideas, servicios y productos; todo debe moverse y estar disponible bajo estrictas reglas de intercambio. El ambiente social es marcadamente urbano y el espacio del trabajo formal es típicamente el de las organizaciones: asociaciones regidas por principios jerárquicos y funcionales, centradas por una autoridad ordenadora que estructura las interacciones internas en pro de ciertas metas/propósitos, estén o no explicitados (Ortí, 1998).

Toda organización emerge y vive en un entorno con el que se relaciona y la atraviesa. El entorno de una organización se debe entender solamente como aquello externo a ella que la influye y es influido por ella (Luhmann, 1991). Ciertamente, el entorno en la era de la globalidad es complejo, incierto e impredecible. Es decir, exige de toda organización una continua selección como forma de reducir y tratar el exceso de relaciones que significa su entorno. En esto consiste su incesante diferenciación: seleccionar bajo un esquema de diferencias para actualizar sus posibilidades.

La organización selecciona de acuerdo a *lo que es capaz* de observar, según lo que en cada momento le parece relevante. Por esto importa preguntar

cómo se configura lo relevante, quiénes participan en configurar la mirada de la organización, cómo ésta observa y recupera información para actualizar sus acciones.

Se puede considerar a toda organización como un sistema abierto, es decir organizacionalmente cerrado, pero informacionalmente abierto (Wilden, 1979) en donde ocurren más situaciones y acciones de las que supondría la versión clásica —explicación mecanicista que supone la posibilidad ilimitada de instruir el desempeño de una organización—. Esta visión<sup>1</sup> nulifica o ignora el carácter vital, la condición sociopolítica (De Marco y Lister, 1987) y la naturaleza contradictoria de las organizaciones y, sobre todo, la centralidad del poder como dimensión específica y necesaria para explicar el acontecer de la organización.

El paradigma de la complejidad (Etkin y Schvarstein, 1989) explica a la organización a partir del concepto de autoorganización (Varela y Maturana, 1981). A partir de esta noción, si bien la organización proviene de un poder instituyente que configura ciertas metas funcionales, durante el transcurso de su existencia, se va configurando como resultado del arreglo de fuerzas en su interior. En este sentido, es un espacio donde coexisten orden y desorden, contrariamente a lo que aún plantea la aproximación centrada en el *orden* y en lo *normal*. La insistencia en el orden impide reconocer hechos y actores sin los cuales la vida organizacional es incomprensible.

También, desde esta perspectiva (Etkin y Schvarstein, 1989), conviven en la organización lo racional y lo irracional, sin la especial preponderancia de uno u otro, pese a la insistencia en la preeminencia de lo racional —preferencias de la mentalidad moderna centrada en el orden vía la razón—. Partiendo de la autoorganización se explica cómo una organización puede, a través de su desarrollo, operar en condiciones distintas a las de origen: se puede apreciar que los fines declarados no son los únicos que rigen las interacciones internas e incluso, pueden no ser los más decisivos. La diversidad de actores y el arreglo de fuerzas internas explican cómo y por qué aparecen otros fines e intereses, así como la forma en que se puede llegar a distintas metas y cómo, desde distintos puntos de partida, se puede arribar a un mismo fin.

<sup>1</sup> La visión clásica mecanicista de la organización describe su funcionamiento en términos de la incorporación de ciertos insumos, sometidos a procesos internos que producen determinados *outputs* esperados; presupone un manejo satisfactorio del desempeño de cualquier organización. Cualquier discontinuidad es una disfuncionalidad que puede detectarse y corregirse.

A partir del paradigma de la complejidad, es inadecuado e insuficiente afirmar que tal o cual circunstancia o estímulo externo determina a la organización, sin negar por supuesto, el carácter restrictivo de situaciones y variantes en el entorno —por ejemplo, los imperativos del neoliberalismo o el aspecto legal del Tratado de Libre Comercio—. La *respuesta* de la organización proviene más de su estructura interna, de cómo está *calibrada*, dispuesta, para responder a las instancias que gatillan cambios desde el exterior. De hecho, en esto consiste la autonomía y responsabilidad de la organización: en cómo se diferencia internamente, incorporando más variedad de su entorno; diferenciando, correspondientemente, ese entorno. Esto permite conocer cómo crea sus condiciones de existencia.

Un rasgo central a esta descripción, que se dejó de lado por el momento, es la actividad que define a cada organización (producir tal producto, ofrecer todo cual servicio o generar ciertas condiciones sociales). Es necesario reconocer que los sujetos que conforman a las organizaciones son producto y productores de las mismas. El actuar de individuos y grupos —el grupo es la forma común de vida organizacional— se comprende mejor, también, si se consideran sus relaciones y sus conflictos.

## Posición y sistema

La organización se vive y se explica desde la posición que se ocupa en ella y el rol que se desempeña. Esto tiene implicaciones determinantes, de las que se resaltan tres. Primera: todo integrante de la organización ve a la organización desde sí, pero su observación generalmente no lo incluye a él y si lo hace, rara vez le quedan claros sus intereses y deseos; es decir, no puede definir cómo participa para que las cosas sean como son y no de otro modo, pues a menudo se actúa, pero la organización habla como testigo, más que como participante (Ibáñez, 1985b). Segunda: desde la perspectiva del observador interno, su explicación de lo que acontece es *mejor* que otras. Tercera: lo que ocurre en una organización ocurre múltiples veces, según las resonancias en sus distintos grupos e individuos (Luhmann, 1993).

Mientras más abajo se encuentra alguien en una organización, ve y vive la estructura, es decir, las relaciones, en contraste; mientras más arriba,

ve y vive el sistema, es decir, las relaciones entre relaciones. Recuérdese, asimismo, que **sistema** quiere decir *estar juntos* y su término complementario **sirrema**, *correr juntos* (Wilden, 1979). ¿Qué trayectorias recorren quienes están juntos? ¿Están juntos? ¿Se recorren las mismas trayectorias? Las ideas de Ilya Prigogine (1990) sobre las estructuras disipativas en el orden de los procesos naturales sugieren, cuando se piensa en lo social, que las organizaciones tienen más de un final o, más claramente, tienen final abierto.

Bajo estas premisas es que Stafford Beer (1979) se planteó la pregunta sobre los diseños organizacionales que permiten regular la variable central de todo sistema: la libertad. Hablamos de regular, no únicamente de controlar y planteamos así la interrogante sobre el número de estados posibles de un sistema. En términos de una preocupación actual: ¿qué arreglos puede hacer una organización para satisfacer exitosamente las demandas de su entorno y así asegurar su sobrevivencia y buscar su desarrollo? O, para ilustrar mejor, ¿cómo puede hacer una empresa para responder a la demanda heterogénea de sus servicios? Más aún, para insertarnos en el motivo central de este texto: ¿cómo se concibe la comunicación desde esta perspectiva y cómo apoya el esfuerzo y el recorrido del conjunto? Procuraremos responder ampliamente esta pregunta en nuestro capítulo dos.

## Racionalidad y lógica organizacionales

Por su relación dinámica con su respectivo entorno, ninguna organización es ajena a su circunstancia histórica, a lo que acontece en su entorno inmediato, la sociedad. Realmente, no hay barreras entre las instituciones sociales y las organizaciones (Loureau, 1988). Las ideas, valores y creencias vigentes atraviesan la organización y la vida de la misma influye en la vida social. Entender el ámbito amplio de la sociedad es un paso importante en la comprensión del ámbito de la organización y permite relativizar la clausura organizacional que se mencionó en un principio. Piénsese en el caso específico de México. Es clara la tendencia a cuestionar a la autoridad —al padre, al jefe o al gobierno—. Sin embargo, vale la pena destacar que, culturalmente, la configuración nacional respecto al poder sigue enmarcada en la relación mandar-obedecer y prevalecen conductas sumisas y subordinadas (Galindo, 1994). Cualquier

organización interesada en desarrollar trabajadores/empleados responsables enfrenta aquí un obstáculo importante.

Por hoy, las reglas del capitalismo de consumo imponen su lógica a otros subsistemas y los subordinan, como bien lo ha explicado Luhmann (1991). De modo que la lógica financiero-administrativa atraviesa a las organizaciones privilegiando estas áreas y destacando la eficiencia como razón de ser. Lo que no es contable, y como tal, rentable de manera evidente, parece sospechoso o pierde importancia práctica. De paso, las acciones comunicativas, entre otras, caen frecuentemente en este rango, lo cual contradice su importancia acordada y expresada en frases del tipo: “la comunicación es la clave de todo”, o “si nos comunicamos bien todo se resolverá”.

En las organizaciones coexisten distintas racionalidades con sus respectivas lógicas, según sean éstas *relaciones*, lógica del poder; *recursos*, lógica del usufructo; o, *metas*, lógica de los propósitos (Etkin y Schvarstein, 1989). Toda racionalidad es *una* racionalidad que logra imponerse entre otras. En una organización tradicional, la bondad de la racionalidad del jefe por lo común reside en que *es la racionalidad del jefe* y éste *puede disponer* las cosas para hacer valer las decisiones que de ahí derivan. Pero hay otras racionalidades.

Entre las diversas racionalidades que pueden confluir en un espacio de trabajo, conviene resaltar dos por su peculiar importancia: la lógica económico-tecnológica y la lógica sociocultural. La primera es una lógica de las cuentas y de las decisiones hasta ahora importantes —según ella misma—. Prevé, por ejemplo, que si se hacen las inversiones tecnológicas correctas se obtendrá fácilmente la rentabilidad buscada, es una *racionalidad centrada en fines*. La otra, es una lógica de los modos de vida y éstos pueden entrar en contradicción, cuestionar o contener, al menos temporalmente, los avances tecnológicos. Es una *lógica centrada en valores*.

Esta distinción no es casual. Constituye una diferenciación clave en las posibilidades trascendentes o no de una organización. En términos de cultura organizacional, vale la pena preguntarse qué *escucha* el integrante de una empresa cuando piensa u oye el nombre de la misma: ¿*escucha* que la relación con su empresa, su trabajo mismo, es instrumental, en términos de un razonamiento *cash cow* <sup>2</sup>? O, ¿*escucha* un *proyecto* en el cual tiene o puede tener un lugar y esto le garantiza o posibilita condiciones y deseos de realización? Lo que se *escucha* no es minimizable; contiene una relevancia

significativa: o el trabajo es sólo un medio para obtener dinero; o el trabajo, donde transcurre el mejor tiempo de todo sujeto —ese que puede atentar contra la familia, aunque internamente se promueva “somos la gran familia...”— es un espacio de realización y posibilidades para el individuo y por tanto para el lugar que lo alberga.

Esta pregunta tiene como eje la presencia/ausencia de un proyecto compartido y trascendente. La preocupación toma otra dimensión si recordamos que un rasgo específico del capitalismo de consumo es la infidelidad debida a su exigencia para que todo circule: sujetos, mercancías y mensajes (Ibáñez, 1985b). Nada debe quedar acumulado, fijo, en un momento que curiosamente reclama lealtades. Efectivamente, toda organización considera altamente deseable contar con el compromiso de sus miembros, “que se pongan la camiseta”.

Como se puede apreciar, el carácter incluyente o excluyente de las lógicas reconocidas en la organización determina posibilidades con consecuencias divergentes. Cuando se postula claramente un *nosotros* que liga a todos en la organización, puede aparecer la riqueza y complejidad de las diferencias internas. Los distintos trabajos y procesos que se coordinan en toda organización tienen distinta temporalidad, por ello comúnmente el quehacer y racionalidad de unos puede constituir *ruido* para otros (Navarro, 1989). El grado en que así ocurre proviene de la calidad de la *información* interna que se comparte y, consecuentemente, de la cualidad o calidad de la integración. Reconocer el sentido de información a lo que típicamente se considera *ruido* es relevante para la comunicación (Stent, 1978).

## La irracionalidad en la organización

En la organización confluyen no sólo distintas racionalidades con sus respectivas lógicas, sino también un amplio campo de acciones y decisiones que se pueden designar como irracionales, carentes de razón o sin sentido. Esto

<sup>2</sup> *Cash cow*: ordeñar la vaca. Con este modismo se alude, en la jerga administrativa, a la orientación centrada en las ganancias por encima de cualquier consideración y que, por ende, ignora otros elementos y valores de una organización. Es una mentalidad instrumental radical.

es, una organización no sólo es afectada por las selecciones que devienen en decisiones y acciones de los actores/agentes, sujetos de una biografía, de filias y fobias. Entonces, ¿qué entender aquí por irracional? Actualmente se pueden distinguir dos líneas de respuesta, que tal vez no sean sino dos caras de una misma moneda.

La primera posibilidad es aquella que ve lo irracional o sin sentido como lo que está excluido del sistema o modelo de orden, vale decir, del modelo de percepción/razonamiento puesto en juego por el discurso dominante (Trías, 1983). Dicho con otras palabras, es lo *anormal*, eso que está fuera o contra la norma y lo *anómalo*, el desajuste de la norma frente a las particularidades de lo normado (Ibáñez, 1985a). Pero esta manera de ver lo irracional puede caer en la convivencia, compleja y problemática, de las distintas racionalidades que se apuntó en el apartado anterior y que tiene mucho de la sentencia marxista de que los hombres —las organizaciones para este texto— no son lo que piensan de sí o declaran ser.

Entonces, la segunda posibilidad es la que en este punto más interesa y es aquella que trata de una distancia entre el pensar/hacer/decir y sus causas, que desde Freud es lo indecible y se signa como deseo o pulsión. Irracional es lo que no se puede nombrar, por tanto, la conciencia lo desconoce y se le aparece de manera incompleta (Freud, 1985). Es decir, los móviles que la conciencia reconoce son distintos de los móviles profundos e igualmente reales: deseos o pulsiones, esa tendencia hacia la acción originaria del inconsciente y que al ser reprimida se manifiesta de forma retorcida.

La formulación freudiana original lo planteaba como una tensión entre esos deseos inconscientes y su represión por las normas del Yo consciente/social; Jung lo planteó en términos de una energía subterránea y paralela a los fines conscientes en busca de equilibrio; Adler, como mecanismos de compensación; mientras que Reich hablaba, sin más, de la personalidad acorazada por la represión del deseo (Martín Serrano, 1978b).

La pasión también es irracional, es esa energía que precede y desata la acción y la necesidad de conocer (Trías, 1984) y el *insight*, es la iluminación intuitiva —anclada en el hemisferio derecho del cerebro— que permite comprender repentinamente, por oposición al pensamiento construido lógicamente (por ensayo y error).

En suma, irracional o sin sentido son las causas del comportamiento

visible que se fraguan en las profundidades de la inconsciencia, lejos de la mirada vigilante del yo consciente y que inciden en las estructuras culturales y de funcionamiento de la organización, en los tipos de liderazgo que se ejercen, en los mecanismos de relaciones y en las actitudes frente al cambio. Desde esta mirada o aproximación a la organización, podemos apuntar, siguiendo a Gareth Morgan (1991), que las organizaciones institucionalizan intereses y preocupaciones del inconsciente en su diseño y aún en su cultura. Así, por ejemplo, las estructuras burocráticas y controladoras bien pueden ser la expresión institucional de comportamientos anales, en el más puro sentido psicoanalítico, que se refiere a la represión sexual: esto explicaría por qué existen personas que trabajan más a gusto y eficientemente en este tipo de instituciones, pues para ellas es una fuente de satisfacción oculta. Por otro lado, conductas fálico-narcisistas o exhibicionistas pueden reflejarse institucionalizadas en organizaciones que sobrevaloran la agresividad y competitividad de sus miembros y que cultivan el éxito personal y el reconocimiento. Otra forma de ejemplificar esta mirada a la estructura organizacional consiste en verla como extensión de las disposiciones y roles jerárquicos de la familia; así en las organizaciones patriarcales privan los valores masculinos de fuerza y dominación/protección hacia los otros. Una organización verdaderamente matriarcal antepone valores como la institución, la compasión y la creatividad, entre otros.

Asomarse a la organización desde la ventana de lo irracional permite entenderla también como la materialización de la aspiración de sus miembros a la inmortalidad y a la trascendencia, vía la identificación de la persona con la institución, lo que da un sentido a la existencia personal más allá de las propias posibilidades. Dicho de otro modo, la estructura y la cultura organizacional se constituyen en mecanismos de defensa frente a las ansiedades individuales y/o colectivas. Esto se relaciona con las resistencias al cambio, pues los modos de hacer en una organización, que pueden haber surgido o estar justificados en una etapa específica de la evolución de la misma, se constituyen en rituales con los cuales la gente se compromete más allá de su justificación funcional y se resisten a abandonarlos o ajustarlos en otras etapas, ya sea porque sienten como si el dejar de hacer fuera semejante al dejar de ser o porque no se alcanzan a apreciar las bondades que el cambio representa.

Lo irracional también se refleja, por supuesto, en las relaciones entre los miembros de las organizaciones. Por ejemplo el liderazgo se ve afectado tanto por la adecuación que debe tener el líder hacia la estructura —burocrática o competitiva— de la organización, como en su modo de acceder a la realidad organizacional. De igual manera, en su forma de tomar decisiones: según sea por sus sensaciones vs. sus situaciones y/o por su pensamiento vs. su sentimiento (Morgan, 1991). Por otra parte, las relaciones que los sujetos traban entre sí, independientemente de los puestos, pueden ser consecuencia del aprendizaje, interiorización y posterior escenificación de códigos literarios, donde las personas y situaciones reales vienen a ser suplantadas por estereotipos dramáticos y arquetipos míticos; así, los conflictos se convierten en problemas de víctimas, héroes y villanos, de misiones épicas, o de salvaguardas del honor.

## El liderazgo

El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución. Por una parte, representa la cultura organizacional —la forma de vida institucional— y por otra, ostenta el poder —la capacidad para regular y controlar—. Estas funciones se encarnan en una personalidad, un compuesto dinámico de cualidades físicas, mentales, morales y sociales con el objeto de ejercer influencia (Kahn y Katz, 1964) y así “garantizar que la organización actúe como una unidad en circunstancias disímiles” (Trista, 1993). Estos elementos se unen con el fin de construir un concepto de liderazgo que permita comprender su papel en el funcionamiento de una organización.

Todo liderazgo es una representación de un orden y de una “manera de hacer las cosas”. Puede, como lo señala Weber (1971), tener sus fuentes en la costumbre, en la jerarquía burocrática o en el carisma, pero siempre *representa*. La palabra representación implica un modelo que permite prevenir la acción, dar sentido al conocimiento y al valor que se otorga a las cosas y a las acciones (Martín Serrano, 1982). Representar es encarnar un modelo que posea algún sentido. El liderazgo es un modelo que permite a los habitantes de un sistema/organización configurar el sentido que tiene su habitación y justificar su permanencia en el mismo: este modelo permite a los sujetos establecer su

nivel de integración/diferenciación con la organización o determinar el grado de proximidad entre los objetivos individuales y los organizacionales (Trista, 1993).

De esta manera, el liderazgo no es sólo una forma de autoridad más o menos legitimada (Weber, 1971), sino que también es un elemento de identidad: aparte de establecer diferencias entre lo que el individuo/habitante quiere o le interesa y lo que la organización representada quiere y re-quiere, se establece una relación de grados de influencia del líder/representante sobre los individuos/habitantes y un modelo de identificación de lo que representa; significa el orden y la estructura que se habita: qué y para qué.

Así pues, el liderazgo es una función representativa y, por tanto, simbolizadora: requiere de mitos y de ritos. En este sentido, es una institución mediadora, es decir, funciona entre dos mundos distantes y los enlaza. Entre los habitantes del complejo social —concretos y ahí, próximos— y la organización/ estructura/sistema —abstracta y allá-distante—, existe una fisura que es necesario unir o re-ligar. La función del liderazgo implica la asunción de este papel de *médium* (Artaud, 1991): es reveladora del sentido de habitar una serie de reglas, prescripciones; facilitador de un camino y vicario de un orden siempre complejo para el habitante. El liderazgo asume este papel con acciones dramáticas y comunicativas (Habermas, 1987). Por otra parte, monta un escenario y escenifica-enmarca el papel mostrándose a los demás a través de una manera de vestir, de comer, de saludar, y además, establece una manera de expresarse por medio de una forma de contar, pedir y demandar. Esto lo hace adoptando ciertos ritos que encarnan mitos (Morgan, 1991). Se puede afirmar, entonces, que el liderazgo es una representación que no sólo ejercita la influencia sino también media integrando a la cultura organizacional.

El liderazgo es además un ejercicio diversificado del poder; es decir, una “capacidad de control que permite manipular la conducta ajena” (Enzioni, 1986; French y Raven, 1959). En este sentido, el liderazgo es control y participación en los procesos de regulación de una empresa. En la teoría administrativa, el control se refiere a la acción de “comparar el comportamiento real con el previsto y realizar las acciones consecuentes en el sentido de lograr los objetivos planteados” (Trista, 1993). Asimismo, la regulación se entiende como el esfuerzo por mantener un equilibrio dinámico de un sistema durante algún tiempo (Moles, 1983). Ambas se refieren a las funciones reproductivas

de la empresa y se ejecutan a través de la persona que encarna al dirigente/líder. Visto desde esta óptica, el liderazgo es un organizador que se opone a la desorganización/entropía que proviene fundamentalmente del exterior: situaciones emergentes, nuevos instrumentos y tareas, nuevos recursos humanos, etcétera. Hacia adentro, el liderazgo es un controlador que evalúa revelando la efectividad del trabajo realizado y “posibilita responder a tiempo y con eficacia a las desviaciones sufridas en el cumplimiento de los objetivos del sistema” (Trista, 1993).

Bajo esta perspectiva, el liderazgo ha sido estudiado como “grado de influencia diferente a los miembros —de un grupo— y superior a ellos” (Kahn y Katz, 1964). Este postulado ha sido analizado por diversas teorías cuyo eje es explicar los requerimientos de actuación del líder con el grupo o los grupos: la teoría “X” y “Y”, de McGregor (1960), el continuo *democrático-autocrático* de Lewin, Lippit y White (1939), las escalas de Likert, el *grid* de Blake y Mouton (1964), los estilos de liderazgo de la contingencia de Fiedler (1969), los planteamientos de Hersey y Blanchard (1982), del camino meta (House, 1971), y de líder-participación (Vroom y Yetton, 1974). En suma, todos estos acercamientos muestran que el liderazgo es una capacidad para afrontar situaciones y factores que dependen de la manera en que el líder/dirigente medie con respecto a los intereses de la empresa —tarea-producción-trabajo— y los intereses de los individuos —relaciones-afectos-motivaciones— así como de su capacidad para apreciar las contingencias internas y externas. Su eficacia depende de su posibilidad de ejercer la autoridad que siempre está diferenciada y de la aceptación igualmente diferenciada de los miembros del grupo donde la influencia se exprese.

Para ello, el liderazgo cuenta con bases y fuentes de poder (Enzioni, 1986). Las bases/raíces son: el miedo que genera el instrumento de la coerción; la distribución que genera el operador del “premio y castigo”; el convencimiento/chantajé que genera el manipulador persuasivo; y el acceso a la información que genera conocimiento. Sus fuentes son: el estatus que señala no sólo posición sino espacio/tiempo de poder; el carisma personal que permite la admiración y estima de los demás; la pericia en el manejo de la información especializada; y la oportunidad que permite al líder encontrarse en el “sitio y el tiempo adecuados”. Así pues, el líder es un actor que usa este repertorio de elementos tácticamente, de tal manera que muestren su *insustituibilidad*,

su conocimiento distinguido, y su gran capacidad para convivir con la incertidumbre (Robbins, 1987). El liderazgo es un ejercicio del poder diversificado.

Finalmente, el liderazgo se encarna en una persona. Una personalidad que se ha construido y que tiene una historia/biografía, una edad, un sexo, una antigüedad, un estado civil, una orientación religiosa, una orientación política. Es decir, la personalidad es “una organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente” (Allport, 1973) a la “suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos” (Robbins, 1987). Esto se proyecta en lo que se han llamado rasgos de la personalidad. Si bien el liderazgo no está anclado en ciertos rasgos de la personalidad, ni tampoco éstos predicen comportamientos, la interacción supone que ciertos atributos conferidos al líder contribuyen a construir su carisma (Robbins, 1987). Estos atributos son el *locus* de control que permite observar el grado de seguridad con respecto a su comportamiento (Rotter, 1966); la orientación al logro que permite identificar a la persona que lucha por superar obstáculos y tareas (Miner, 1980); el autoritarismo que se refiere al grado de elasticidad o rigidez con respecto al uso/percepción de la autoridad (Adorno, 1950); el maquiavelismo, que es el grado de pragmatismo en la ejecución de sus tareas y de su comportamiento con los demás (Christie y Geis, 1972); y la aceptación de riesgos que se refiere al deseo de asumir riesgos o evitarlos (Taylor y Dunnette, 1944). De la relación dinámica de estos elementos, conjugada con las situaciones a las que se enfrenta, surgirá la modelación de un liderazgo más o menos efectivo, más o menos aceptado.

Anudados los tres elementos que configuran el liderazgo —representación, poder y personalidad—, cabe reiterar que es un comportamiento complejo y estratégico que cumple con una doble función: mantener integrado al grupo y llevarlo al cumplimiento de sus objetivos. El liderazgo es poder integrador. En una empresa, el liderazgo se constituye en la relación diferenciada con los individuos que constituyen el grupo o los grupos de trabajo; es por tanto, un elemento fundamental.

## Importancia y necesidad del grupo

El grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas *con-viven*. Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. Desde esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización. En él se prescribe la acción, se internaliza, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional.

El grupo está formado por dos o más personas aliadas en torno a objetivos e intereses comunes; puede estar más o menos formalizado, unido por afinidades o por trabajo. El grupo siempre ofrece a los sujetos la posibilidad de ser (*estatus/autoestima*), de pertenecer (*ser alguien*), de estar seguro (*lugar de orientación y apoyo*), de poder (*capacidad de hacer más que un yo solo*), de la fruición (*gozo por estar con otros*) y de la obtención de metas (*se logra más con nos-otros*). Por lo tanto, es una instancia que otorga sentido al actuar humano.

El grupo es una estructura dinámica compuesta de personas, roles, estatus y normas.

**Las personas** son sujetos concretos que tienen una edad, un sexo y un hábitat determinado e individuos que tienen ciertas percepciones, motivaciones que expresan valores, actitudes y habilidades; es decir, intereses.

Para realizarse, estas personas recurren al grupo, el cual les asigna un **rol/papel**, el patrón conductual esperado que se atribuye a alguien que ocupa una determinada posición (*estatus*) en una unidad social. El desempeño del rol es una obligación de la persona y su desempeño/ejecución es la identidad tanto del grupo como del sujeto. Antes de desempeñar el rol, la persona tiene que aceptarlo y aprenderlo. En las organizaciones, sujetas siempre al imperativo del cambio, los roles se transforman y por tanto, se vuelven incompatibles con los roles anteriores, generando conflictos que implican una redefinición de las normas y de los estatus.

**Las normas** son patrones de comportamiento que comparten los integrantes del grupo, son *index*. Son indicadores sobre lo que se debe o no se debe hacer en ciertas circunstancias, las *huellas digitales* de la organización; únicas pero comunes, pre-escriben los niveles de esfuerzo/desempeño; dan señales explícitas del empeño que deben poner las personas en el trabajo, del grado de productividad que se requiere. Las normas son obligatorias y

permiten la supervivencia del grupo, reducen los problemas interpersonales y expresan los valores centrales del grupo y su distinción/identidad grupal. La aceptación del rol tiene que ver con la manera en que los grupos someten o conforman a sus miembros (*presión grupal*) y con el grado de aceptación de las personas (*conformismo*).

**El estatus** implica posición dentro del grupo. Ya sea que se imponga, elija o se consienta, el estatus otorga jerarquía y distinción. Es un mandato/orden. Está relacionado con el grado de prestigio adquirido en la interacción grupal (adscripción). El estatus lo confiere el grupo y está atravesado por el poder, es autoridad que siempre demanda prestigio/adscripción (legitimidad).

## Génesis grupal

La dinámica grupal produce las decisiones y cristaliza/legitima el liderazgo. La decisión es un acuerdo/consenso o una imposición/desacuerdo que implica un tipo de interacción donde comunicación e información se manifiestan, la comunicación que introduce la novedad y la información, que redundante. En ambos casos es una fuente de poder y por tanto se rige por el conflicto, por la oposición, escasez y bloqueo por parte de una o más personas cuyos intereses, metas y objetivos son diferentes.

Los miembros de toda organización viven en un doble enlazamiento, están sujetos a la cadena vertical, la jerarquía, que los *vence-impone* y están entramados en la red horizontal de los grupos, que *con-vencen*. La experiencia organizacional, la afiliación, se vive en el espacio inmediato del grupo, éste es necesario bajo la pretensión de que reproduce las características de los grupos primarios, su filiación (Ibáñez, 1986). La estancia, crecimiento y permanencia en un grupo se convierte en uno de los motivos centrales para ligarse con el todo más amplio que es la empresa. Los grupos en la organización provienen de una división técnica del trabajo; es decir, se estructuran desde los condicionamientos técnicos-productivos que regulan el desempeño de las tareas.

Los grupos son una condición necesaria del *estar bien* en la organización, pero su origen instrumental constituye una contradicción latente. Son necesarios en el trabajo organizado para coordinar acciones, para la socialización conveniente dentro de lo instituido; pero de ellos proviene comúnmente

lo instituyente, el conflicto. Los grupos son la forma de vida organizacional, el espacio de percepción de la organización. Si no aparecen es necesario inventarlos, pero como están signados por la racionalidad funcional y porque imperan los roles económicos, son simultáneamente casi imposibles.

Estimular y simular los grupos es una labor que se realiza desconociendo el carácter dinámico de las relaciones que instituyen y el conflicto que encierran. Se oscila entre la promoción y la contención. Incluso en las organizaciones muy centradas en la jerarquía, la trama de las conexiones entre sus miembros no es simple. Las comunicaciones muy centradas en el punto fijo que es el jefe atentan contra la ulterior pretensión de integración —aunque en el fondo esto puede ser lo que se busque—. A este respecto, Von Foerster (1991) hizo una distinción importante: postuló que a mayor riqueza y complejidad de las interacciones dentro de un sistema, menor transparencia desde afuera, pero más comprensión interna. En contrapartida, si las relaciones internas son pobres y simples, hay mayor transparencia desde afuera pero más opacidad interna. La implicación es inmediata y trascendente.

# Comunicación e información

Como disciplina de análisis, la comunicación organizacional propone y exige dos entradas, la organizacional —que se desarrolló anteriormente— y la comunicativa, que a continuación se elabora.

## **La moderna teoría de la comunicación**

Para entender el concepto de comunicación y su articulación en la lógica y dinámica organizacional que subyacen en este trabajo, es preciso exponer algunas notas que dan sustento a este concepto. En general, se entiende a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información. Es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales.

## **La comunicación como alternativa de comportamiento**

Se puede definir el comportamiento como el intercambio de energía que los seres vivos llevan a cabo con su entorno, para generar su viabilidad, a través del sostenimiento de equilibrios (Moles y Rohmer, 1983). Por un lado, respecto a las materias y energías que se ganan y pierden en el intercambio con el medio; y por otro, respecto a los cambios o variaciones que los seres vivos experimentan como resultado de su comportamiento. Estos cambios pueden ser generados desde el entorno o desde los propios seres vivos.

El comportamiento se realiza en una cadena de acciones o actos, que se entienden como un gasto de energía que los seres invierten en la solución o mantenimiento de su viabilidad. Esta cadena se conforma de acciones o actos de distinta índole y composición: por su composición, pueden ser autónomos o heterónomos; por su índole, ejecutivos o evocativos. Los autónomos son realizados por un solo sujeto, los heterónomos por dos o más. Los ejecutivos suponen un alto gasto de energía porque invierten y transforman un estado de cosas en la realidad; los evocativos solamente nombran o representan algún aspecto de la realidad. (Martín Serrano et al, 1982).

Los actos comunicativos se caracterizan por ser heterónomos y evocativos. Debido a estas características, se apuntó líneas arriba que la comunicación es una *inter-acción* caracterizada por evocar la realidad a partir de representaciones ordenadas o informadas de esta índole.

## **La comunicación como acción social**

En el nivel biológico, la comunicación es una conquista de algunas especies, cuyo propósito básico es contribuir a la reproducción y prevalencia de cada una de ellas. En el nivel social, gracias al lenguaje, la comunicación puede trascender el ámbito referencial de lo inmediato/sensible y llegar al espacio de las nociones abstractas, como sentimientos e intereses, roles, valores o normas. También permite compartir ideas sobre cosas o artefactos cuya existencia no es presente, pero que se recuerda o se puede fabricar.

De esta forma, la comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social. Esto afecta evidentemente a las instituciones y organizaciones creadas por el hombre para sostener el entorno social.

Desde su génesis, las organizaciones sociales se han fundado sobre cuatro tipos de acción, merced a las cuales se garantiza su sobrevivencia a nivel material y se definen las características y posibilidades de ordenamiento del propio sistema social. Son procesos de producción y reproducción: la acción teleológica, la acción regida por normas, la acción dramática y la acción comunicativa. Todas se distinguen por el espacio o ámbito en el cual se verifican y por el tipo de resultados o productos que aportan. Estos ámbi-

tos y productos otorgan un carácter específico a cada una de estas acciones (Habermas, 1987):

La **acción teleológica** produce bienes y servicios necesarios para sustentar la vida materialmente. Se realiza en el medio de los objetos-naturaleza y cultura-material. Es una acción utilitaria, que busca la eficiencia. “El concepto cultural es el de una decisión entre alternativas de acción, dirigida a la realización de un propósito, dirigida por máximas y apoyada en una interpretación de la situación” (*Idem*).

La **acción regida por normas** se realiza en el ámbito de las relaciones sociales: crea los valores, normas y roles que rigen y ordenan éstas relaciones. Es una acción limitada y finita, que construye acuerdos cohesionadores del grupo. Se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo de acuerdo a sus roles. “El concepto central de observancia de una norma significa el comportamiento de una expectativa generalizada del comportamiento” (*Idem*).

La **acción dramática** liga al sujeto —Yo interior— con el otro, externa la subjetividad en la búsqueda/construcción de identidades sobre las cuales asentar consensos y operaciones conjuntas. Su ámbito, claro está, lo constituye el mundo íntimo o de la pasión, entendida como esa fuerza primitiva y básica que mueve la decisión. “El actor suscita en su público una determinada imagen, una determinada impresión de sí mismo al develar más o menos a propósito su propia subjetividad” (Habermas, *op cit*). El concepto central es la *autoescenificación*.

La **acción comunicativa** produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sino porque interviene o coadyuva en la relación de las otras acciones. “Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ellos su acción. El concepto central es la interpretación: negociación de las definiciones sobre la situación susceptible de consenso” (Habermas, *ibidem*).

Por su índole evocativa, la comunicación es necesaria en la coordinación de los procesos ejecutivos o teleológicos que habrán de traducirse en bienes y servicios. No sólo eso, sino que también es fundamental para compartir la descripción o idea original que antecede a un nuevo producto o servicio que satisfecerá alguna necesidad. A veces, por ejemplo, para compartir la descripción de un nuevo proceso, más eficiente, en la producción de un satisfactor. La comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material; por

eso se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas (Moles, 1983).

La comunicación es el único vehículo por el cual el sujeto puede exteriorizarse y construir su identidad con/frente al otro. En su autorrepresentación, el sujeto propone sus deseos, sentimientos y pasiones, con lo que constata qué tanto comparte con el otro, con el grupo: identificación que funda la posibilidad de convivencia.

La convivencia engendra los valores que se expresan —es decir, se hacen comunes o comunicables— en normas y se viven en roles. Estos roles a su vez son designados, definidos y compartidos —en tanto que expectativa de comportamiento, a través de actos comunicativos—. Así, la comunicación interviene en la construcción y ajuste de la cohesión del grupo.

Un último proceso, inserto también en las dinámicas de producción y reproducción sociales, y en el cual la comunicación interviene también de manera esencial, es la producción y difusión del conocimiento. A lo largo de la historia, el ser humano ha desarrollado un saber sobre su medio ambiente, sobre su propia organización social y sobre su intimidad. El desarrollo de estos saberes ha contribuido a la transformación de la capacidad de la acción ejecutiva y al ajuste de las relaciones sociales, gracias justamente, a la acción comunicativa, pues ésta es el vehículo que permite difundir y heredar las aportaciones de los saberes científico y ético.

Por lo planteado hasta aquí, se puede concluir que la comunicación es un tipo de acción social clave, porque participa en los procesos de producción y reproducción sociales: en la identidad, cohesión y coordinación —de la acción ejecutiva— a la vez que es también un elemento indispensable en el desarrollo y difusión del conocimiento y los valores.

Las acciones descritas se definen como autónomas entre sí, es decir, no solamente tienen un ámbito, sino también una dinámica propia; no obstante, están abiertas a las otras esferas de acción. La mutua afectación exige constantes ajustes, tanto al interior de cada esfera, como de las relaciones entre las esferas de acción —de hecho, ese juego de ajustes determina el proceso de la historia—. Sin embargo, este juego de afectaciones y ajustes no es necesariamente armónico, sino más bien, conflictivo, dada la autonomía de las esferas (Habermas, 1981).

Por ello, la comunicación es un proceso frágil, en constante construcción.

A cada paso puede ser intervenida por la dinámica de las otras acciones: la acción teleológica coloca en situación límite a la comunicación, cuando la usa para imponer o manipular al otro para que se comporte de una manera determinada, en lugar de buscar una coordinación de acciones basadas en una idea o plan común. En el ámbito de las relaciones regidas por normas, a veces se impide o complica la realización de la intención ética de la comunicación, pues se imponen criterios y valores al grupo, sustituyendo así el consenso construido por acuerdos (Habermas, 1984).

### **Estrategias comunicativas de reproducción social**

La reproducción de los sistemas sociales —organizaciones, en una metáfora sociológica— supone un proceso complicado, definido por la dinámica de las mutuas determinaciones entre la esfera de la acción teleológica, de la acción regida por normas y de la acción comunicativa. Sin embargo, es posible reconocer en el tiempo una cierta tendencia hacia la complejización, que si bien demanda un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio organizador, también aporta una mayor capacidad para obtener satisfactores. En todo caso, esa tendencia denota cambios y, como todo sistema, cambia a lo largo del tiempo. La reproducción social se debate entre la necesidad que impele a la innovación y la inercia por mantener la identidad de lo logrado (Martín Serrano, 1986).

Atrapados en esa encrucijada, los sistemas sociales pueden optar por una estrategia reproductiva orientada al cambio y la innovación, o por una estrategia de reproducción orientada a la conservación. Seguramente, entre una y otra opción, caben una serie de circunstancias, entre otras, el grado de desarrollo del sistema, que lo hace más o menos apto para cambiar; o el nivel de cohesión que el discurso-ideología de los grupos hegemónicos sea capaz de provocar.

La comunicación también puede adoptar estrategias innovadoras o conservadoras, las cuales se determinan de alguna forma por el estado de las relaciones de los agentes sociales, del mismo modo que sucede a nivel social, político y cultural.

La comunicación opera aportando datos, que pueden ser más o menos novedosos, y encuadrándolos en modelos de percepción o representaciones

que los dotan de sentido. Este proceso se concreta en relatos que tienen un soporte material (Martín Serrano, 1986).

Una estrategia de comunicación que apuesta por el cambio se caracteriza porque al confeccionar sus relatos explicita el modelo de orden que está en la base del relato y usa ese modelo para dar cuenta de los hechos datados. Es decir, se preocupa por dar cuenta de la realidad sobre la cual comunica, y si en ésta se producen cambios, tratará de consignarlos y aún de darles sentido. Así, la comunicación facilita o anticipa el cambio porque en sus relatos introduce la novedad. La innovación simbólica es una condición para asimilar los cambios que la realidad genera en su eterna dinámica. La comunicación que apuesta por el cambio reconoce la condición cambiante tanto de la realidad social, como de las relaciones entre la sociedad y su entorno (Martín Serrano, 1978b).

En cambio, la comunicación de carácter conservador se caracteriza porque en el proceso de confección de relatos, los agentes usan los hechos para legitimar un modelo, el cual, por lo demás, no es *explicado/justificado*. Lo importante en esta forma de comunicación no es tanto dar cuenta de la realidad, sino validar el modelo ordenador del cual se vale el comunicador para reedificar una visión de la realidad social y de las relaciones de la sociedad con su entorno. Esto es, se trata de conservar una manera de percibir e interpretar la realidad, que va aparejada con una forma de organización social. La comunicación de carácter conservador ofrece una concepción estática de la realidad (Martín Serrano, 1978b).

## La comunicación organizacional

En la dinámica de las organizaciones, la comunicación arroja matices que favorecen la observación de detalles que podrían perderse en la mirada global. Sin abandonar el enfoque que hemos sostenido y valiéndonos de nociones sistémicas, se expondrá una explicación de lo comunicativo ajustada o en situación con lo organizacional.

Una organización es una conversación (Flores, 1990), una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización *conversa*, *conversan* sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo *conversa* la or-

ganización y cómo *conversan* sus miembros, entre ellos y hacia afuera. La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos y compartidos y por su carácter funcional-instrumental.

Si, a partir de la premisa heideggeriana de “somos una conversación”, se acepta a la conversación como modelo del ideal comunicativo, como la mínima interacción comunicativa (Pask, 1975), entonces es necesario demarcar la cuestión. En una organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión, que vence; y por la trama de las relaciones informales, el sociograma que simula la conversación y *con-vence*. La conversación es entre iguales, simétrica y sin condiciones de principio. En las organizaciones la comunicación está condicionada, es necesariamente asimétrica porque se desenvuelve a partir del rol y de la función en el espacio organigrama-sociograma. A preguntas dirigidas, respuestas previsibles, asimilables y simuladas (Ibáñez, 1986). Sin embargo, por el dinamismo, capacidad y necesidad de sus integrantes, la acción comunicativa desborda cotidianamente estos límites y ofrece otras perspectivas, afectivas, rituales e incluso, funcionales de nueva cuenta. La organización y sus miembros siempre están comunicando.

El esfuerzo consciente e intencionado por organizar la comunicación trabaja sobre este límite contradictorio, reconociendo y orientando conversaciones. Paradójicamente, en este esfuerzo continuo por introducir orden e impulsar canales fluidos de información y enlace se debate la experiencia, reflexión y aprendizaje de una empresa.

La *comunicación-conversación* sólo es posible en el diálogo, surge así porque el que pregunta puede ser preguntado y está comprometido a responder. Este juego *pregunta-respuesta* debe ser revelado y puede ser ampliado: *quién habla-quién escucha*. Se establecen circularidad y límites de los roles. En una organización el orden es —o se pretende que así suceda— estipulado fundamentalmente por el poder: él es quien habla, los otros son hablados. Habla el sujeto de poder y con su habla sujeta a los otros (Ibáñez, 1985a). Esta distinción es crucial, pues la comunicación puede adquirir *naturalmente* un rasgo instrumental, orientado a fines.

A partir de estos reconocimientos emergen, aunque de continuo imperfectos, formas y espacios de diálogo, donde se manifiesta el actuar conjunto,

motivado por consideraciones no estratégicas. Tanto así que se pueden forjar visiones trascendentes y compartidas del quehacer con otras fundadas, precisamente, en prácticas comunicativas abiertas. Prácticas que asumidas responsablemente configuran espacios organizacionales donde el trabajador participa en interacciones más allá de lo instrumental, donde el trabajo puede transformarse en una potenciación de sus capacidades en beneficio de él y del conjunto.

Estos límites y posibilidades de la comunicación están influidos por dos variables: el tipo de actividad en que está inmersa la empresa y el tipo de personas —variables sociodemográficas— que la conforman (Goldhaber et al, 1984; Reich, 1993).

Estas condiciones y limitaciones constantes de la comunicación se viven bajo una doble circunstancia que la complica. Las organizaciones actuales asumen cada vez con mayor conciencia dos condiciones de sobrevivencia: una, la necesidad de tomar decisiones flexiblemente con base en información válida, exigencia que requiere del libre flujo de información y es contraria a las conductas colonizantes de muchas empresas, que *educan* en la sumisión y en la espera, malnutriendo subordinación y dependencia. La otra condición es la necesidad de reevaluar a las organizaciones y el significado del trabajo. En el capitalismo de consumo, en las turbulencias de la *tercera ola* (Toffler, 1990), las condiciones del trabajador siguen estructurando la existencia de los sujetos y, por ende, transformándola. “Paradójicamente, en las empresas, donde el sujeto generalmente no puede ser, es donde tiene más necesidad de ser. La calidad de su realización habla de las posibilidades de la organización.”

En la práctica, los organigramas dicen cada vez menos, si es que alguna vez dijeron algo. En la relación cotidiana, cualquiera en la organización puede iniciar una interacción comunicativa con el que sea de los actores de su entorno inmediato. Los supuestos del control prescribirían que no cualquiera en cualquier dirección, lo que impide reconocer la importancia de estos sucesos. Lo que el organigrama sí hace evidente es el carácter subordinado de las relaciones. Predomina la comunicación como orden; prevalece la institución de la obediencia. “Porque soy jefe” es la última respuesta cuando se agotan la imaginación o los argumentos.

Cualquier actividad humana cae dentro de uno de estos tipos: diseñar, decidir o ejecutar (Ibáñez, 1985b). La comunicación, al margen de sus cuali-

dades e intenciones, no puede dejar de ejercerse, siempre se ejecuta, aunque no siempre en el nivel o por la persona indicada. Ahora bien, pensar y actuar la comunicación como diseño o decisión connota la importancia que se le adjudica. En qué tipo de acción se involucra la comunicación manifiesta sus cualidades.

A partir de la observación, se llega al supuesto de que en la mayor parte de las empresas mexicanas la comunicación carece de alto rango: ni se diseña ni se decide. Por eso la retórica sobre su importancia resulta en pobres comunicaciones y poca acción eficaz. Organizar la comunicación significa diseñarla responsablemente, decidir reflexivamente sobre ella. Una comunicación organizada, coherente e integral pasa por los tres tipos de actividad: diseñar, decidir y ejecutar.

Cuando se organiza la comunicación en términos de medios, se hace un abordaje insuficiente y equívoco, se ensarta el hilo del círculo vicioso de la ineficiencia comunicativa. Los medios son instrumentos de un quehacer, no son el quehacer. La comunicación en la organización, por su complejidad variada y cotidiana, no se agota ni se satisface en los medios internos.

La información de los medios oscila, en lo fundamental, entre cómo se es y cómo se debería ser; modela las adscripciones. Su razón de ser es la cohesión y se le exige coherencia. Cuando la dirección de una empresa asume la responsabilidad de la comunicación, en éste como en otros campos, el liderazgo debe imponer silencio y responsabilidad. Esto significa introducir límites. La realidad que cuenta está en los discursos de la empresa, en lo que en ellos se distingue y narra. Es aquí donde se forman las trayectorias y se potencian las virtualidades de la comunicación, que no es un fin en sí mismo, es un medio.

Cuando se decide diseñar la comunicación se opta por establecer sus límites y alcances, por aportar una forma de pautar. Reconocer cómo ocurre y hacer un esfuerzo deliberado por desarrollar las estructuras necesarias propicia su desenvolvimiento responsable. Sin límites no hay responsabilidad (Thayer, 1991). La palabra del poder crea mundos. Los mundos que se crean desde el lenguaje permiten asir y alcanzar el proyecto propuesto, comprender y discriminar. La iniciativa de una empresa siempre está lanzada a desbordar sus límites actuales. El orden que procura el decir expande y regula el hacer. La comunicación diseñada según un propósito, genera espíritu porque tiene

claros orden, disposición y sentido. Saberse comunicados es reconocerse como interdependientes. La comunicación organizada es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que en una empresa conviene a *Nos* porque *Nos* contiene —en su doble acepción—.

## **Información: orden, distinción y decisión**

La información es un proceso o fenómeno que engloba y rebasa a la comunicación. Es un *principio de orden*, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa. Es un principio de orden que permite anticipar, esto es, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización. La comunicación se vale de y usa ese orden para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo. Por ello es preciso plantear la noción de información, asociada a la comunicación en las organizaciones.

Toda organización produce, incorpora, consume e intercambia información. Esta información, que fluye dentro de la organización y se exporta o importa, responde al carácter informacionalmente abierto de todo sistema social. Pero ¿qué es la información? Para Spencer-Brown (1972), informar es diferenciar, trazar fronteras. De las distinciones que cada organización propone para sí proviene su información y las posibilidades atrás de sus decisiones. La organización/división del trabajo en la organización determina que ciertos roles produzcan e intercambien más información que otros. La actividad particular que distingue a cada organización condiciona sus distinciones y sus necesidades de información. Por ejemplo: quien está en la línea de ensamblaje tiene, a través de su experiencia o de un proceso formal de capacitación, la *in-formación* requerida para ese trabajo y podrá elaborar y aportar *in-formación* para mejorar sus procesos, pero es más probable que esta oportunidad ocurra en un trabajador del conocimiento cuya labor implica trabajar con símbolos y sus contactos externos con *colegios invisibles* e innovaciones le permitan introducir importantes diferenciaciones del entorno (Toffler, 1992; Reich, 1993). En cualquier caso, estimular la autonomía de los miembros de una organización acrecienta su capacidad informativa, permite la aparición, o más aún, el reconocimiento de otras distinciones y la apertura a otras posibilidades. Por ende, a otras decisiones antes no pensadas o ignoradas.

## El orden organizacional: *in-formarse de // in-formar a*

Las distinciones trazadas por toda organización provienen de su actividad y de su gente, pero son antes que nada distinciones de poder acerca de lo bueno, lo convincente y lo deseable. Observar el quehacer de una organización es *in-formar-se* de sus tareas, propósitos, procesos y valores. A partir de este conocimiento *in-formado* se introduce orden, se *in-forma-a*, se postula el espacio de la acción y las condiciones para valorar acciones, actitudes y logros. Se estipulan los límites y alcances de lo permisible y lo posible (Ibáñez, 1985a).

La organización como sistema activo se *in-forma* continuamente. La calidad de este *in-formar-se* le permite *in-formar-a*. Virtualmente, cada miembro, cada contacto —clientes, compras, intermediaciones— es una opción de información, pero en realidad no todos *in-forman* igual, ni todos están *in-forma-dos*.

El orden es organización, sistematización y sentido. Se *in-forma* para trabajar repitiendo la tarea o detectando y resolviendo nuevos problemas. Y se *in-forma* para mantener la coherencia y adhesión al conjunto. En su visión más depurada, el orden es una pequeña acción que permite/produce grandes acciones, como lo propone el axioma de Moles<sup>3</sup> (Moles, 1983).

## Información: incertidumbre y toma de decisiones

A partir de las distinciones que generan y de sus respectivas valoraciones, las organizaciones seleccionan para reducir la complejidad. La distinción es la posibilidad misma de la organización. No se decide nada más. La decisión es posterior a la constitución de posibilidades. La profusión de datos y la tendencia a producir crecientemente grandes volúmenes de información pone en entredicho la capacidad de actuar. La tecnología actual posibilita cantidad, el problema esencial consiste en tomar decisiones *in-forma-das*, en llevar a cabo un trabajo de calidad.

<sup>3</sup> Para Moles, la pequeña energía requerida por la información (mandato, orden), produce o desencadena gran energía.

Primero se desplaza y analiza el asunto. Antes de la decisión está la distinción ¿qué/cómo observamos? El manejo y la acción con la información reclama otras habilidades para los jefes, incluso otras bases para su poder mismo. El poder ya no radica sólo en su puesto ni en su autoridad; reside y se amplía en la medida que son capaces de procesar información válida. Esta noción significa la habilidad de incorporar en la toma de decisiones a todos aquellos que poseen información pertinente para cada decisión particular.

Este modo diferenciado de decidir es un reconocimiento de los límites individuales para procesar información, de los nuevos roles del jefe y de la importancia de los miembros en los grupos de trabajo. Las decisiones con información válida, al incorporar la información de los involucrados en un problema o circunstancia, facilitan también la adhesión a la decisión y reducen las resistencias al cambio (Goldhaber, 1984), según la célebre propuesta de Argyris (1972). Esto propicia orden y cambio.

## Sistemas de comunicación

Ahora bien, en las organizaciones los procesos o sistemas de comunicación, independientemente del nivel de trabajo que tengan —diseño, decisión o ejecución— y del grado o capacidad de apertura para admitir/generar información, se viven parcializados en varios ámbitos. A continuación se describen esos ámbitos del sistema o proceso comunicativo.

Metodológicamente el proceso de comunicación es un “sistema de comunicación”, es decir, un conjunto de signos estables y constantes. Más analíticamente, este proceso se compone de varios sistemas de comunicación. Veamos:

- a) Sistema de comunicación administrativa
- b) Sistema de comunicación para el trabajo
- c) Sistema de comunicación para las relaciones
- d) Sistema de comunicación de innovaciones
- e) Sistema de comunicación externa

**a) El sistema de comunicación administrativa** se refiere a los procesos culturales/mensajes que fluyen de manera formal; preferentemente escrita, de arriba hacia abajo y contienen la normatividad, procedimientos e instrucciones

sobre el trabajo. Su forma común es la circular y el memorándum, la instrucción y los formatos a llenar. Su contenido característico son órdenes y preguntas.

Esta primera distinción es altamente pertinente porque, por lo general, en la comunicación interna no se deslindan estas cristalizaciones impersonales, donde las formas de interacción no son tan vivas a diferencia de los intercambios significativos cotidianos y más personales.

Los tres sistemas siguientes se destacan en la medida que se observa que actúan en los aspectos complementarios del trabajo, las relaciones informales y la creatividad interna:

**b) El sistema de comunicación para el trabajo** atiende a los procesos culturales/mensajes relativos al intercambio significativo en el trabajo; en él se expresa la coordinación de acciones.

**c) El sistema de comunicación para las relaciones** acota el espacio de las interacciones personales y del establecimiento y modificación de las mismas; es el comúnmente denominado informal, los temas de su conversación llenan los huecos del trabajo con información ajena al mismo, en él se expresan las solidaridades o las inconformidades.

**d) El sistema de comunicación de innovaciones** remite a los intercambios que promueven, articulan y recuperan la creatividad; incorpora nuevas posibilidades para la organización.

**e) El sistema de comunicación externa** contiene y ordena los procesos culturales/mensajes que configuran la interacción de la organización con su entorno. La manifestación más acabada y notable de mensajes formales en este sentido lo constituye la publicidad, que se configura a partir de información implicativa, referida fundamentalmente al receptor (Ortí, 1986); con un ingrediente adicional, es una de las formas más eficaces de creación de un territorio propio para la expresión de las imágenes de la organización.

Cada sistema tiene sus propias exigencias funcionales, aunque en la práctica no se presentan separados porque los procesos comunicativos son integrales. Su presentación analítica permite resaltar la complejidad propia del ámbito comunicativo y facilita pensar sus distintos órdenes. En conjunto, los sistemas de comunicación constituyen el mensaje cultural o código subyacente que le confiere sentido a la organización. El análisis los divide, pero en la realidad están encabalgados, componen un todo. La comunicación siempre es, aún en sus carencias, integral.

## La comunicación como mensaje: cultura e imagen

A manera de conclusión, es posible establecer que la producción, procesamiento y subsecuentes intercambios de información son procesos vitales de la organización. Ésta observa e introduce información sobre sus clientes, sobre las condiciones de mercado y las posibilidades de su oferta —servicio o bien—. Se informa también sobre la competencia. Esto le permite organizarse internamente al actuar/actualizar órdenes internos, y actuar externamente, orientando el comportamiento del consumidor. Por tanto, requiere de una apertura continua a propuestas y rectificaciones.

En la organización existen posiciones y roles predispuestos a recabar información, por ejemplo, las áreas comerciales, de capacitación, las ligadas a tecnología, a la publicidad. Esta atención a lo que acontece en el entorno provee la capacidad de respuesta e introduce variedad en el orden y disposición de fuerzas internas. Tal orientación hacia el entorno y el reconocimiento de su importancia contrasta a menudo con una indisposición a escuchar hacia el interior.

La dinámica de este desequilibrio entre la diferencia de atención a lo interno y lo externo, va indicando las posibilidades que la organización encuentra y descubre; ese desequilibrio también ocurre en la atención diferenciadora a áreas diversas del quehacer de una empresa, según lo que ésta va valorando en cada momento de su existencia.

Al considerar a los diversos procesos de comunicación al interior de una organización como una unidad, es posible destacar que generalmente no se espera que el emisor se atenga en sus mensajes a la estructura motivante del receptor. En este sentido, una red de comunicación no está hecha para comunicar, sino para impedir la comunicación en otras direcciones y sentido de los preceptos. Indica los caminos y direcciones permitidos. Señala quién y sobre qué está incluido.

La interacción entre los procesos internos y externos de una organización se actualiza y puede sistematizarse en su imagen, en ella convergen y se unifican significativamente todas las dimensiones de la realidad organizacional.

Cuando se habla de imagen, se trata de un perfil y de una identidad con ciertos atributos deseables. Es el puente entre la adecuación interna y la orientación motivacional resultante que se formula como proceso comunicativo

por un sistema de comunicación. Las potencialidades de la imagen se enlazan claramente en la cultura (espacio interno) y la publicidad (espacio externo) como un mensaje integral.

La cultura de una organización puede concebirse como una amplia y compleja trama de mensajes o relaciones comunicativas que pueden ser reducidos, en última instancia, a un conjunto de signos —el sistema de signos de la propia cultura organizacional. Así, internamente se dan intercambios significativos entre los distintos actores según un repertorio cuyo núcleo fundamental es la cultura organizacional. Los signos que expresan el comportamiento selectivo de la organización en el entorno en que desea influir tienen su expresión más acabada en los signos publicitarios.

El esfuerzo por sistematizar una cultura a partir de una imagen definida opera bajo la premisa de obtener un cierto nivel de disposición. Hacia adentro, es una labor incesante en espacios desposeídos del encanto de la leyenda o del cuento que religue. Hacia afuera, la disposición se consume en la comunicación publicitaria, mediante sus efectos en la conciencia del receptor/cliente potencial, situado socialmente.

En ambos casos la definición de una imagen establece cierta coherencia que le da sentido a los fines y funciones de los mensajes. Los fines, propósitos del emisor, actualizan las reglas funcionales del mensaje, es decir, las exigencias operativas de la comunicación para alcanzar o cumplir con los efectos previstos y su relación con el efecto real en el medio a influir.

En esto reside la importancia de establecer una articulación coherente entre la comunicación organizada externa —publicidad, por ejemplo— y la comunicación organizada interna. Ambas son manifestaciones de la organización como mensaje cultural.



**Segunda Parte:  
LA EXPERIENCIA DE LA  
COMUNICACIÓN**



# Consideraciones sobre el método

**E**n la segunda parte de este libro se pretende mostrar la manera en que la metodología se mezcla en la comprensión del objeto de estudio y la forma en que usa pertinentemente un enfoque y unas técnicas adecuadas para descubrir posturas epistemológicas que distinguen y relacionan lo cuantitativo con lo cualitativo. Asimismo, se presentan los resultados de nuestro enfoque de investigación, bajo una mirada comprensiva.

## **Primera: Elección de un enfoque**

El método es un camino para llegar a algún lugar: es un trazo que implica una consideración acerca de ese camino, una actitud que perfila un enfoque. El enfoque dirige, aclara, da luz a un objeto y hace coincidir la imagen con lo real. Es fundamental en el momento de trazar una ruta de trabajo: determina las decisiones y las acciones; los modos de hacer y configura las consecuencias de seguir tal o cual camino/ruta. Así pues, el enfoque es consustancial al método, porque la manera en que *aclaremos* el objeto de estudio y buscamos hacer empatar las imágenes que tenemos de las cosas (representaciones) con la realidad (objeto real) *marca* el camino, los *pasos* a seguir, el *método*.

Las organizaciones sociales son nuestro objeto real de estudio. Más específicamente, el comportamiento comunicativo de las organizaciones. El enfoque es *la consideración* sobre cómo transitar sobre, a través de, esa realidad: las imágenes que buscan empatarse con esos comportamientos que se juzgan comunicativos en las organizaciones. El enfoque es la mirada *escogida* para conocer esa realidad, la cual se muestra siempre *lábil*, difusa. El enfoque aclara y enmarca esa *labilidad*, permite asir el objeto en su tiempo

y espacio. El costo de asumir un enfoque es que las imágenes que tenemos del objeto real paradójicamente distorsionan a la realidad, la cual como se sabe, es siempre una referencia mediada: nunca sabremos bien a bien qué son las cosas, los objetos y sus interacciones, sólo podremos *enfocarlas*.

## **Segunda: Enfocar es intervenir**

En la investigación que se realizó en Teléfonos de México los autores escogimos una mirada comprensiva. El enfoque consistió en asumir que nuestro trabajo indagatorio era una *intervención* sobre el territorio laboral y cultural de una empresa de más de 40 mil personas; y considerar que esta *intervención* tendría consecuencias sobre su futuro. Las preguntas que nos definían el rumbo se anclaban en las preguntas de los nuevos propietarios: ¿Cómo poder transitar de una empresa pública a una privada? ¿Cómo introducir el cambio tecnológico sin que se fracturase la experiencia colectiva acumulada en años? El enfoque estaba dando luz sobre el camino a seguir.

Esta dimensión constriñó y orientó la ruta, cerró algunas alternativas, obligó a otras, fue también una variable decisiva en el trabajo de investigación. En la academia se le conoce como la necesaria delimitación que pre-configura el tipo de selección y registro de datos.

En el momento de realizar la investigación, TELMEX vivía un proceso de privatización caracterizado por un cambio tecnológico (el uso de la fibra óptica y la digitalización de sus procesos productivos) y por la impronta de realizar ajustes severos en su división técnica del trabajo sin modificar sustancialmente su organización y la cultura organizacional preexistente. El patrocinador de la investigación (la Dirección de TELMEX) contrató a los investigadores para producir conocimiento nuevo que le permitiera *intervenir* en ese proceso de cambio; los nuevos dueños querían *entender/comprender* la realidad de su empresa, su complejidad para poder *aplicar medidas concretas* y enfrentar con éxito el proceso privatizador, el cambio tecnológico; asumiendo su nuevo liderazgo.

De esta manera, como ya se mencionó, una investigación en realidad constituye o se asemeja a un espejo: más amplio, más sistemático, con mayor perspectiva, pero al fin y al cabo un reflejo; uno entre otros que pueden circular

también en el mismo tiempo y espacio. Una evaluación más acabada de los resultados de una investigación tiene que considerar estos aspectos.

### Tercera: El enfoque emergente

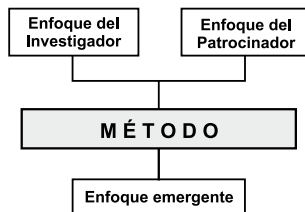
Además de la elección de un enfoque y de las intervenciones en la formulación de un método, existen las limitaciones y características propias de un campo de estudio. El ideal metodológico es uno, pero las exigencias del campo suelen ser completamente diferentes.

La investigación de gabinete en ocasiones planifica un camino inexistente. Así pues, el investigador debe de seguir el camino que la realidad le presenta y ajustarse a ella, reconocer los eventos emergentes y obstáculos operativos.

A veces, el rigor metodológico perfila un mundo homogéneo, y la metodología, al llevarla a campos diversos, lábiles, difusos, parece deshacerse a trozos. En este punto, para sostener el enfoque y el método, hay que tomar decisiones, apuntarlas y hacerlas explícitas.

Así pues, como se muestra en la siguiente figura, el método implica tres consideraciones, tres enfoques:

**Figura 4**  
Elementos metodológicos que intervienen  
en las investigaciones en comunicación organizacional



## El enfoque del investigador

### Paradojas de la organización

Si, como hemos dicho líneas arriba, enfocar es aclarar el objeto real de estudio, es necesario hacer explícito nuestro enfoque sobre lo que significan las organizaciones y la manera en que las comprendemos:

Se entiende a la organización como un sistema sociopolítico, con preeminencia de los roles económicos; un ámbito del poder que impone limitaciones específicas sobre las capacidades de acción, de cambio y de desarrollo del conjunto. Los integrantes de la organización, individuos y grupos, diseñan estrategias de aprovechamiento y sobrevivencia. Su configuración proviene de un diálogo incesante entre lo instituido y lo instituyente, entre lo establecido y su desafío; entre lo que se propone y lo que se vive. La gran institución es la obediencia. Pero, como dice Luhmann, *lo que es, es como es, pero siempre puede ser de otra manera*.

Así pues, las organizaciones se pueden comprender bajo las metáforas de las paradojas.<sup>1</sup> Aquí elegimos tres para explicar el comportamiento organizacional de cualquier empresa.

### Diferenciar // integrar

En el contexto antes descrito es donde juega la cultura de la organización. Habrá que decir antes de avanzar, que hay culturas, pero también subculturas. Una imagen bastante cercana a su funcionamiento diario es imaginar a la organización como un agregado de tribus. La cultura de una organización es parte de una memoria colectiva, hecha desde antes y desde ahora. A diferencia del tiempo, ésta sí es un recurso (Etkin y Schvarstein, 1989). En términos amplios y hacia el futuro, su función esencial es orientar el pensamiento y la acción en la dirección deseada. Es pasado, discernido dinámicamente en el presente y lanzado hacia adelante. Sólo puede llamársele cultura organizacional si hay y se comparte esta orientación particular.

<sup>1</sup> Paradoja: figura conceptual que incluye la oposición/contradicción como parte de la explicación de un objeto de estudio.

La pregunta por la cultura organizacional es una pregunta sobre la diferenciación e integración (Goldhaber et al, 1984). Traspasando la insistencia en el individualismo competitivo, el éxito de una organización proviene de su competencia colectiva, sobre todo, si se reconoce que depende siempre de la cooperación entre sus miembros. Se hace con los otros. Esto posibilita alcanzar los resultados deseados.

En este punto es necesario introducir una de las tres paradojas que, a juicio de los autores, tensan las capacidades de las organizaciones: *diferenciar/integrar*.

¿Cómo reconocer y potenciar las diferencias para trabajar en un proyecto común? La respuesta a esta contradicción moderna deviene en arte de lo posible (Goldhaber et al, 1984). Hay que distinguir de entrada entre relaciones de dominio y relaciones de poder. Siguiendo a Ibáñez (1985a), las primeras son relaciones especificadas por su estructura subordinada, unos mandan y otros obedecen, porque la ganancia que producen es de suma cero: uno, típicamente el poder, gana lo que otro pierde, típicamente el dominado. En las relaciones de poder se trata de acrecentar para las dos partes: lo que se gana no es a costa del otro. Esta es otra distinción central para los propósitos aquí esbozados.

Debido a la necesaria especialización del trabajo moderno, se estipulan y reproducen diferencias, provenientes fundamentalmente de las especificidades del trabajo y de la posición en la estructura organizacional. Reconocer, encauzar y potenciar estas diferenciaciones genera distintas *disposiciones* por parte de quienes conforman la organización. Quienes ofertan su disponibilidad en un tiempo-horario acordado son sujetos a propuestas homogenizantes con el propósito de cohesionar y señalar los derroteros deseables y “correctos”. Las empresas —y aquí es irrelevante decir públicas o privadas— necesitan estructurar las diferencias en el flujo de un esfuerzo común. Las energías y recursos dedicados a esta labor requieren otra dimensión, más aún cuando se introducen particularidades geográficas —regionales e incluso nacionales—. El grado y la calidad de las relaciones de cooperación entre los grupos e intereses en juego dan cuenta de la integración.

Por lo general, los intereses se admiten poco y cuando se hace, no se les asigna la importancia que tienen. Se supone que no hay intereses en juego; ésta es la adscripción más ingenua. O, que si los hay, están siempre y

de alguna manera *dispuestos* a subordinarse. O, no se habla de ellos porque parece indigno decir que se tienen intereses —negación insólita de lo humano—. Si no se incorporan los intereses en el análisis de la organización, se dificulta su comprensión y la explicación se vuelve más incompleta.

La integración proviene sobre todo de la presencia compartida de un proyecto que genera un particular estado de ánimo —manera de estar *ahí*— y que valida las relaciones incluyentes, permitiendo la emergencia —nunca definitiva— de un *Nosotros* frente a la posibilidad siempre viva y común de un *nos-otros*. Pero integración también significa restricción y, en la medida que se impulsa este rasgo, es como se contradice o ignora la diferenciación interna. No se quiere con esto hacer una apología de las diferenciaciones o de los conflictos internos, pues se acepta que están ahí y que también pueden ser disfuncionales. Esta contradicción se agudiza en las organizaciones urgidas por el imperativo de controlar y que concentran la información y la decisión en el jefe. Esta contradicción intensifica y polariza la tensión entre imposición —organigrama— y convencimiento —sociograma—.

## **El cambio: cambiar // conservar**

Lo propio de las organizaciones es el cambio. Ocurre sin planearlo. Los cambios no planeados —desviaciones a veces profundas—, cotidianos, aparecen poco referidos. Atendemos más a lo deliberado y en lo evidente desconocemos si hay patrones. Por lo general sólo se habla del cambio producido por el arreglo de fuerzas internas cuando ya está ahí y fácilmente se pierden los procesos que condujeron a él (Senge, 1990).

El cambio se percibe como problema para la organización cuando se consideran las dificultades de su estructura interna para incorporar la variedad exigida por su entorno. Esta cuestión concierne a la diferencia de velocidades entre las perturbaciones del entorno y las reacciones de la organización para responder o, más aún, para consolidar internamente sus respuestas. Generalmente hay más de una respuesta, por lo que la selección de una en particular obedece a la forma y disposición vigentes para decidir.

Si se reflexiona sobre la inestabilidad del entorno actual y de los procesos sociales, se entenderá el cambio según la sugerente propuesta de Bateson

(1990) “cambio es un esfuerzo por mantener una constancia”. Este esfuerzo anti-entrópico adquiere otra dimensión al agregarle una condición propia de nuestro tiempo: se desean los beneficios del cambio, pero no se quieren sufrir sus consecuencias negativas (Luhmann, 1993).

La vida, es decir, el ser de los sistemas sociales, está regida o atravesada inevitablemente por la dialéctica producción-reproducción, los dos ejes que tensan la acción de los sistemas sociales; opuestos entre sí, pero igualmente esenciales para asegurar el funcionamiento de los sistemas y prever su necesario desgaste. Toda organización requiere de ambos para construirse y conservarse. De la dialéctica equilibrio-perturbación del sistema productivo-reproductivo depende la vitalidad de la trama organizacional, pues todo se hace y se deshace según la concurrencia de estos procesos vitales, tal y como se vio en el capítulo 1.

El eje de la producción es el eje de la acción, tiene que ver con la transformación en el entorno, con la innovación en las formas de hacer el desarrollo. Esto es imprescindible en la optimización de utilidades ya que implica la coordinación de esfuerzo físico e intelectual, orientado al logro de objetivos tanto de corto —la sobrevivencia— como de largo plazo. Sin embargo, este hacer está pautado, regulado por la experiencia acumulada. Se puede afirmar que forma parte de un modo de ser, modo que tiende a perpetuarse, a reproducirse. Ningún cambio acontece en espacios neutros, lisos: el espacio aquí es siempre un espacio marcado.

La reproducción se refiere al eje de las formas consolidadas de percibir, actuar, decir y decidir; corresponde al orden desde el cual se guía al proceso productivo; es el espacio de la identidad, las cohesiones y las seguridades: su lema es la conservación y repetición. El proceso productivo, por definición subversivo, afecta —violenta— al orden reproductivo, conservador por definición. El proceso reproductivo a su vez, altera la lógica de la producción.

La paradoja reside en que los procesos de cambio son posibles gracias al mantenimiento y conservación del orden y a las seguridades que otorga. Este orden sólo puede mantenerse gracias a los logros productivos. Un orden determinado tolera cierto número de cambios de cierto origen: el eje de la producción establece las condiciones y posibilidades de la existencia, el de la reproducción, el horizonte y cualidades de esa existencia. Siguiendo a Juvenal: *la naturaleza no da saltos*. Esta es una dinámica que no cesa de ge-

nerar tensiones y que se intensifica por momentos, cuando los sistemas optan por introducir o facilitar los cambios o cuando, por el contrario, se empeñan en impedirlos o retrasarlos. Estamos, efectivamente, frente a otra paradoja esencial: *cambiar para conservar*.

Esta es justamente la situación que vive una organización cuando se compromete en un proceso de transformación y cambio acelerado. Empresa doblemente difícil si se plantea el cambio tanto en el nivel operativo —habilidades— como en el nivel de las formas de hacer —ver-pensar—. El reconocimiento de problemas y errores internos con la consecuente necesidad de superarlos y la necesidad de ajustarse a nuevas condiciones para prevalecer frente a las exigencias del entorno y aprovecharlas, lleva a optar por estrategias de cambio, por la estrategia de la innovación.

Esta condición paradójica tiene un ingrediente adicional. Hoy en día, de manera creciente, el hombre se enfrenta a situaciones inéditas frente a las cuales la experiencia, más que una guía para la acción, puede ser un estorbo, ya que pierde su anterior referencialidad. Este vuelco hacia el futuro genera un nuevo paisaje para la acción efectiva en el que poco valen las certezas aprendidas.

La exigencia no consiste en reducir la incertidumbre aunque el esfuerzo por hacerlo es válido y necesario, sino en aprender a cohabitar con ella, esto y no otra cosa es la complejidad. La persistencia de lo inédito atenta contra los dispositivos de percepción/acción, Bourdieu (1991) les llama *habitus*. De la amenaza a las formas de observar la realidad provienen resistencias: el costo supuesto puede ser o parecer muy alto. Tanto para grupos e individuos como para la misma organización, implica reaprender el entorno; descubrir las posibilidades e insertarse en ellas, el cambio se asemeja a iniciar una nueva vida.

La coexistencia de varias formas de ver/apreciar la realidad de donde parten distintas estrategias de acción redimensiona el problema del cambio: desde las distintas posiciones de los sujetos y de los grupos se aprecian posibilidades y oportunidades distintas, que pueden más o menos coincidir, divergir u oponerse. Incluso, puede haber consenso sobre la necesidad de cambiar, pero el rumbo de este cambio se verá jalonado desde las distintas posiciones e intereses. Es preciso agregar que estos *habitus* no son del todo conscientes y en ocasiones el mismo *habitus* introduce la estrategia de la

simulación del decir “sí” mientras se piensa o más aún, se actúa “no”. Lo cual termina por volver muy complejos a los procesos en general y el del cambio en particular.

En las organizaciones mexicanas, con sindicatos combativos o relativamente autónomos, se descubre esta situación rápidamente. La oposición central, evidente, empresa/sindicato, oculta de entrada el amplio espectro de visiones sobre la empresa y en consecuencia una amplia gama de expectativas, angustias y compromisos. Oculta, entre otras cosas, las coincidencias y beneficios que el arreglo de fuerzas reporta a ambas partes; las dos se imponen sobre los trabajadores. El mapa cultural que resulta de un análisis de esta naturaleza es un auténtico mosaico sobre las representaciones de la empresa. Se comprende así la enorme dificultad en el intento, por ejemplo, de construir una cultura diferente.

Si hablamos de representaciones, de signos y, por ende, de códigos del hacer y del pensar, penetramos en el ámbito propio de lo comunicativo.

## **Opulencia mediática // pobreza comunicativa**

La tercera paradoja, *opulencia mediática // pobreza comunicativa* se refiere a que nunca como ahora la sociedad en general y las organizaciones en particular han estado tan dotadas, o han tenido la posibilidad de estarlo, de equipamiento comunicativo sofisticado. Simultáneamente, tal riqueza de medios tiene una proporción inversa con los logros de la comunicación y con su calidad. Aunque este motivo se desarrolla a lo largo del texto, es importante adelantar ahora algunas consideraciones.

Entre los actores o agentes sociales (directivos y subordinados) de una empresa, existe la idea de que a mayores y mejores medios de información, mayor y mejor será la comunicación, como si el medio masivo fuera el mensaje y el *masaje*. No es así, los medios son los medios y, a pesar de sus perfeccionamientos y usos frecuentes, no han podido resolver los problemas comunicativos, incluso los han ahondado, imponiendo el recurso a la información contra el recurso a la comunicación. Esta situación se expresa por una riqueza de medios y una pobreza expresiva.

En las organizaciones, además, existe más información —redundancia— que comunicación —novedad—, lo que cumple la paradoja *informar vs. comunicar*; de ahí que el uso de medios de comunicación se convierta más en un medio de control —de la información— que del intercambio de novedades.

Atrás de la opulencia mediática de nuestros días no aparece una mejor ni más lograda comunicación, sino un más eficaz y eficiente control de los procesos de una organización, haciendo a un lado el objetivo primordial de la comunicación humana: crear instancias de convivencia y habitabilidad, la conciliación de las existencias (Jaspers, 1994).

Por otra parte, cuando se habla en México de comunicación en las organizaciones, se piensa en el uso interno de medios de comunicación, en acciones informativas sobre todo externas, de relaciones públicas y en publicidad. La comunicación es puesta en común, trabaja en la coordinación de acciones, en la integración y cooperación siguiendo trayectorias definidas. Lo propio de ella es articular audiencias internas y externas alrededor de una imagen y de sus propósitos establecidos. En este texto se propone que para comprender y aprovechar la comunicación en las organizaciones se necesita ir más allá de los medios y los actos espectaculares. Así aparece con claridad la relevancia de organizar la comunicación y, desde la organización, reconocerse como organización comunicante.

## **Pautas para investigar las paradojas**

Ahora bien, la organización es algo que se presenta en continuo movimiento, desigual, heterogéneo, profusamente relacionado, complejo, en el que cada uno de los factores incide de muchas, diferentes y paradójicas maneras; pero incide, afecta, mueve y conmueve a la organización. Por tanto, si la organización no es una máquina, la ingeniería y su criterio esencial, la racionalización, así como, por supuesto, su herramienta más acabada, la cuantificación, únicamente presentan una parte de la complejidad social.

En el comportamiento organizacional, es imprescindible para los investigadores vivir la organización, sentirla, comprenderla desde dentro hasta donde sea posible y no sólo verla, explicarla y entenderla desde afuera. Una de las variables centrales de toda organización es la integración, pero esta

condición no se logra operando como si se adaptaran piezas de tecnología, sólo se alcanza mediante la articulación de voluntades humanas. Sin embargo, como es sabido, la voluntad humana, además de racional es caprichosa, en un muy alto porcentaje es pulsional: a veces dice sí, queriendo decir no, otras veces no dice nada queriendo decir sí, e incluso, puede decir que no aunque le gustaría decir sí.

Las motivaciones de la acción humana son profundas, y justamente porque la estructura social u organizacional se ha construido para no depender del capricho humano (por medio de la existencia de roles, jerarquías, normas, valores y pautas de conducta), es muy posible que esa motivación se encuentre enterrada, oculta a la mirada fiscalizadora del poder (la jerarquía y la supervisión) y, por supuesto, escondida también para el investigador. Se sabe que la cultura humana es evasiva cuando se siente interrogada o amenazada, (L. Satriani, 1978) puede no responder o responder metafóricamente a las preguntas hechas, con ejemplos, parábolas que manifiesten en lo que se está de acuerdo para que a través de un juego de oposiciones del sentido, el otro pueda descubrir en lo que no está de acuerdo.

No es la intención de este trabajo reincidir en una vieja discusión sobre la preeminencia de las metodologías y las técnicas con enfoques cuantitativos y/o cualitativos. Como investigadores pensamos que es posible hacer uso de cualquier tipo de técnica o instrumento para obtener los datos que se consideren necesarios para dar cuenta de nuestro objeto de estudio. En el caso específico de la intervención en Teléfonos de México, por el enfoque que utilizamos y por el tipo de necesidades de la empresa, decidimos hacer uso de la metodología que privilegiara a las técnicas cualitativas sin cancelar las posibilidades de uso de las técnicas cuantitativas. Esto por una razón que nos pareció de peso: entre la obtención de datos representativos o datos significativos, decidimos quedarnos con lo significativo, y disminuir lo representativo. El sentido de la acción humana es lo más relevante para articular un proyecto compartido, para constituir y cristalizar una organización. Para ello se necesita analizar los deseos, las expectativas, los acuerdos, los desacuerdos, las resistencias, las reservas, así como las preocupaciones de los miembros de la organización.

La discusión entre técnicas cuantitativas o cualitativas es abstracta si no se piensa en el enfoque, en las dificultades que derivan del campo de estudio y en la pertinencia del tipo de información que se espera obtener. En el

caso concreto de TELMEX, no podíamos aproximarnos a los diferentes actores y preguntarles directamente por sus valores y por sus reservas, pues ellos mismos podían decidir no contestarnos o contestarnos a partir de lo que ellos se imaginaban que nos gustaría escuchar. La fuente de trabajo, el sustento, es algo demasiado importante en la vida de los seres humanos como para ponerlo en riesgo con unas respuestas. De hecho, los actores humanos, al sentirse directamente involucrados en un asunto cualquiera, preconfiguran ya una limitación metodológica: el individuo o individuos al sentirse tan expuestos respecto a sus verdaderos móviles, pueden engañar o autoengañarse. Incluso, ellos mismos pueden no saber a ciencia cierta cuáles son sus verdaderos móviles. En estas circunstancias, el diseño metodológico debe ser lo suficientemente ingenioso como para obtener el tipo de información que interesa.

De esta forma, la elección entre una técnica cuantitativa o cualitativa no se realiza apelando a sus bondades, características o cualidades intrínsecas, sino a los criterios específicos del enfoque y del objeto de estudio.

Las técnicas de investigación que parecieron más adecuadas fueron las que se conocen con el nombre de cualitativas. Todas ellas tuvieron un propósito bien definido: permitir que los sujetos estudiados fueran construyendo un discurso propio, con todos aquellos temas sobre la empresa que en realidad les interesaban, a partir del planteamiento de ciertos tópicos generales.

## El enfoque del patrocinador

En 1993, año en que se inició la investigación, Teléfonos de México vivía una profunda experiencia de cambio. La empresa recién había sido privatizada y le quedaban sólo cuatro años para terminar su proceso de modernización y estar en condiciones adecuadas para competir con las grandes *carriers* internacionales de las telecomunicaciones. TELMEX estaba metida de lleno en una profunda reestructuración apuntalada por tres estrategias fundamentales:

- Un uso intenso y hábil de la ingeniería financiera para sanear su economía y allegarse recursos frescos que permitieran respaldar la modernización.

- Un agresivo plan de recambio tecnológico para incorporar a la empresa las últimas innovaciones en lo que se refiere a servicios de telecomunicaciones.
- Una estrategia de cambio cultural soportada por un programa de incentivos sin precedente en la historia de las relaciones laborales de México, y un muy ambicioso programa de capacitación que incorporaba en el personal las habilidades para el manejo de la nueva tecnología, así como un nuevo espíritu de servicio.

En esta situación, la Subdirección de Comunicación de Teléfonos de México tuvo que pensar en la comunicación como un recurso que se insertara en toda esta dinámica de cambio. Por lo mismo, era necesario hacer de la producción y la distribución de sus mensajes algo pertinente a la historia de la empresa, su proyección hacia el futuro, así como las necesidades específicas y concretas para el momento de transformación que se estaba viviendo.

Este proceso de cambio no era homogéneo: TELMEX no era una empresa por constituir, no se empezaba de cero, existía una larga tradición sindical, que eventualmente se percibía como un probable obstáculo para el nuevo proyecto de la empresa. También era patente la presencia del personal de confianza, no cercanos al personal sindicalizado, pero posiblemente tampoco a la visión y los entusiasmos de la nueva dirección de TELMEX.

Por lo tanto, era importante hacer una diferenciación, regionalizar los grupos para llegar a una estrategia de trabajo mucho más eficaz y eficiente. En principio, lo que se pedía era una identificación de los grupos innovadores y conservadores respecto al nuevo proyecto de empresa, ver en qué áreas había que trabajar más y de qué modo. Esta información configuró una de las peticiones centrales a la investigación: la elaboración de un mapa cultural de la organización, pues no existía una noción acabada de su perfil. En aquel entonces, los investigadores no sospechábamos la diversidad y multitud de posiciones con las que nos íbamos a encontrar. Así, el concepto de mapa cultural tomó forma en el transcurso propio de la investigación, cuando se descubrió que las posiciones no se reducían a la polarizada visión de posturas innovadoras y conservadoras. Se necesitaba el uso de la comunicación en una situación de complejidad, donde era muy probable que se produjera una resistencia a los mensajes, las acciones y la idea misma del proyecto integral de cambio en TELMEX.

Con este escenario se puede comprender por qué es imposible para una investigación de la comunicación y la cultura organizacional tomar en cuenta, únicamente y en forma aislada, los aspectos más evidentes de estas dimensiones de la cultura y la comunicación, como lo sería por ejemplo el estudio de los medios de comunicación internos y la búsqueda de los valores.

Las necesidades de investigación, pero también la peculiar forma de concebir a la comunicación de los investigadores, nos obligaba a integrarla al entramado organizacional, en donde debe de estar operando para la articulación o desarticulación de cierto tipo de acción social. De esa forma, la comunicación no juega papeles cosméticos, debe de estar vinculada con los procesos fundamentales de la sociedad y, en este caso, de la organización, pues no sólo difunde o persuade, también actúa junto con las otras variables en la construcción-reconstrucción de una red de relaciones sociales que favorecen o entorpecen un proyecto social u organizacional y hacen emerger un determinado tipo de sociedad o de organización.

Todos estos factores configuraron el camino del proyecto de cambio institucional y, muy específicamente, determinaron las rutas de acceso a la organización. Una vez que se estableció el concepto de organización de los investigadores, fue posible empezar a investigarla desde cualquier ámbito. En vista de que existían peticiones y necesidades muy concretas de búsqueda, la investigación comenzó y se desarrolló siempre en referencia a temas muy determinados:

1. *El cambio, innovación.* Una variable que perturbó de modo definitivo el quehacer cotidiano de Teléfonos de México.
2. *La tradición.* La inercia, pero también las experiencias probadas, las seguridades y las convicciones acerca de lo que es y significa trabajar en una empresa como Teléfonos de México.

De este modo se configuraron los diferentes tópicos de sondeo. Del primer tema:

1. La privatización
2. La nueva dirección (Grupo CARSO)
3. El nuevo proyecto (TELMEX, una empresa de clase mundial)

4. La incorporación de innovación tecnológica (digitalización de la red)
5. La nueva cultura (el programa de capacitación de INTELMEX y el programa de estímulos a la calidad y la productividad)
6. Los medios de comunicación organizacionales (el análisis de la revista *Voces*, el periódico *Red*, y el periódico mural *En la línea*), así como el análisis del boletín *Restaurador 22 de abril*, el órgano informativo del sindicato.

Del segundo tema los tópicos fueron los siguientes:

7. La dirección sindical
8. El personal telefonista (sindicalizados, personal de confianza, cuadros medios y medios directivos)
9. La comunicación (la red de mensajes, de visiones o de opiniones que circulan al interior de una organización). Es aquí donde opera nuestra premisa de '*somos una conversación*').

No se consideró a ninguna de estas variables a explorar como determinante o independiente, como suele ocurrir en el caso de investigaciones de corte positivo, sino que se consideró a todas ellas como mutuamente determinantes en muchas direcciones, es decir, multideterminantes, de tal modo que siempre al sondear sobre una de dichas variables, era necesario estar alerta sobre su posible vínculo o referencia a alguna otra, puesto que todas afectaban a todas.

El instrumental técnico específico se seleccionó de acuerdo a su adecuación y pertinencia para cada caso. Es aquí cuando la investigación se vio en la necesidad de hacer una clasificación de temas en función de las técnicas de exploración y donde se detectó la necesidad de acudir a la utilización de ciertos instrumentos de carácter cuantitativo. De ese modo se llegó a la definición de las tres vertientes principales de investigación:

1. Análisis del liderazgo/perfil sociopolítico (Caracterización de Grupo CARSO y de la Dirigencia Sindical de Teléfonos de México)
2. Análisis de los medios de comunicación de la empresa y del sindicato
3. Elaboración de un mapa cultural que identificara grupos, culturas y subculturas existentes en TELMEX.

Para el primer estudio se acudió a la utilización de las técnicas de análisis de contenido y de la teoría de Redes (Moreno, 1962). Para el segundo se hizo el índice de legibilidad. Para el tercer estudio se articularon tres tipos de acercamiento: el primero, de carácter documental, después, uno de carácter descriptivo, y finalmente uno de carácter analítico, cuya realización permitió construir un mapa de las opiniones/percepciones que tiene el personal de TELMEX respecto a los cambios en la empresa, al programa de incentivos y al liderazgo existente en la coyuntura de cambio institucional.

De esta forma, la estrategia del estudio en Teléfonos de México quedó delimitada por tres líneas de investigación general y un repertorio de técnicas cualitativas y cuantitativas que explorarían nueve temas importantes y pertinentes para la empresa misma, tal y como podemos apreciar en el siguiente esquema general:

**Figura 5**  
Líneas, técnicas y tópicos en la estrategia de investigación de TELMEX

Líneas de investigación	Temas de estudio El cambio y la tradición								
TÓPICOS*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
● El liderazgo / Perfil sociopolítico									
● Los medios de comunicación									
● El mapa cultural									



\*Ver en tabla 7 la enunciación de los tópicos

Se puede observar un desarrollo más específico en el siguiente cuadro:

**Tabla 7**  
Uso de técnicas cualitativas y cuantitativas en el proyecto de TELMEX

Línea de investigación	Técnica elegida	Tópicos
1. Perfil sociopolítico	Análisis de contenido Análisis de acuerdo a la Teoría de las Redes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La privatización</li> <li>2. GrupoCARSO</li> <li>3. El nuevo proyecto</li> <li>4. La tecnología</li> <li>5. La dirección sindical</li> <li>6. El personal telefonista</li> <li>7. El programa de incentivos</li> <li>8. La capacitación</li> <li>9. La comunicación y los medios de comunicación</li> </ol>
2. Evaluación de los medios de comunicación	Índice de legibilidad Análisis de contenido	
3. Mapa cultural de Teléfonos de México	Sesiones de grupo Entrevistas a profundidad	

A continuación se describe cada una de estas líneas generales de investigación:

### Perfil sociopolítico de los actores principales (el liderazgo)

Como ya lo apuntamos, el abordaje de esta parte recurrió a dos trayectorias convergentes: análisis de contenido y análisis de acuerdo a la teoría de las redes.

El análisis de contenido se aplicó a las presentaciones públicas de Juan Antonio Pérez Simón, director de TELMEX; de Carlos Slim Helú, presidente de Grupo CARSO; y de Francisco Hernández Juárez, secretario general del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). Este análisis buscó descubrir la manera como conceptualizaban la cultura organizacional de TELMEX y las diferencias/semajanzas respecto a la cultura innovadora, propuesta del hoy para el mañana, así como la forma en que definían a la cultura tradicional, el hoy desde el ayer.

Para realizar el análisis se utilizó un repertorio de valores extraído y adaptado de la *Ética Nicomaquea* de Aristóteles (1978) que se agrupó de acuerdo a su presencia-ausencia en los discursos. Se empleó el párrafo como unidad de análisis.

Finalmente se utilizó la Teoría de las Redes que permite determinar la posición de cada persona dentro del grupo al que pertenece y proporcionar una imagen de las relaciones entre sus integrantes. El criterio de asociación fue el de relaciones comunicativas, es decir, describir quién comunica con quién.

Para el análisis se consideraron diez escenas de asambleas del STRM en las que participó Hernández Juárez. A partir del criterio de asociación se identificaron a los actores y las relaciones de los actores para realizar intercambios de información. Estas relaciones se clasificaron según su sentido. Posteriormente, con el análisis de lo dicho o expresado por cada actor participante en las asambleas, se determinaron los roles que asumen durante su interacción comunicativa en cada tipo de asociación encontrada.

### **Los medios de comunicación: *Red, Voces, En la línea y Restaurador 22 de abril***

La evaluación de los medios de comunicación de la empresa y del sindicato, como ya se dijo, se hizo también mediante dos aproximaciones: el análisis de contenido y el índice de legibilidad de Gunnings (Goldhaber et al, 1984).<sup>2</sup>

El análisis de contenido se aplicó con criterios cuantitativos de presencia-ausencia de significado —valor y sentido— y de conceptualización, es decir, la forma en que explican y definen aquello de lo que hablan. Estos criterios partieron de explorar una temática común: capacitación, trabajadores, innovación o cambio y cultura. El análisis se aplicó según la naturaleza de los mensajes icónicos o lingüísticos.

Aunque se incluyeron referencias cuantitativas se insistió en buscar

<sup>2</sup> Este índice permite ubicar el grado de escolaridad requerido para leer comprensivamente un medio impreso.

principalmente si los trabajadores eran sujeto u objeto del discurso; cómo hablaban o eran hablados y si en esta habla eran protagonistas con dimensión histórica o no (Ibáñez, 1985a).

También se aplicó el análisis de contenido al órgano informativo del STRM, *Restaurador 22 de abril*, con el objeto de conocer e identificar la o las posiciones asumidas por el sindicato respecto a las políticas de productividad y caracterizar, en la medida de lo posible, el perfil comunicativo de su medio institucional.

Para el boletín se estableció una unidad cuantitativa de análisis —línea ágata— para determinar el volumen de información producida en el periodo analizado —7 meses—. El análisis de la información se hizo de acuerdo a la naturaleza de los mensajes —icónicos o lingüísticos—; sus objetos de referencia o lo que informan y sus significados, el valor y sentido de lo que se informa.

## Mapa de la cultura organizacional

En este caso, la investigación articuló tres tipos de acercamiento o fases: una primera de carácter documental, después otra de carácter descriptivo y, finalmente, una de carácter analítico.

**a) Fase documental.** A partir de la revisión y análisis de contenido de documentos internos, se elaboró un listado de las categorías propuestas por los mismos como valores característicos de la cultura innovadora. A partir de ahí, mediante un procedimiento de contraposición u oposición, se extrajeron los valores, conceptos y categorías que definen a la cultura tradicional de la empresa. De este modo, el primer acercamiento permitió elaborar un mapa conceptual de lo que se entendía por cultura tradicional y desplazable, y por cultura innovadora y deseable.

**b) Fase descriptiva.** Una vez obtenido este acercamiento conceptual, se abordó la etapa de recolección de datos mediante dos instrumentos: la entrevista a profundidad y los grupos de discusión. No está por demás insistir en que se aplicaron estas técnicas por su capacidad para proporcionar una profunda visión de las percepciones que los telefonistas tenían de la empresa; en el entendido de que las visiones que cada entrevistado ofreció sobre los

distintos aspectos de la empresa fueron resultado de su experiencia en el grupo, visiones construidas y compartidas por/en la red de las relaciones que teje cada sujeto en la organización.

La técnica de entrevista semidirigida o de profundidad (Ortí, 1986) se aplicó a los miembros del personal de confianza, escogidos por niveles y áreas. De este modo se obtuvo una rica muestra de opiniones que fueron agrupadas según su referente, contenido, sentido y signo.

Paralelos a las entrevistas, se diseñaron los grupos de discusión (Ibáñez, 1985a) entre el personal sindicalizado, agrupándolos por categorías, según las áreas de mantenimiento, sucursales, operadoras, delegados sindicalizados, comercial y administrativos.

El análisis de los grupos de discusión proporcionó información diferenciada que se irradió a toda la investigación. Cabe destacar una circunstancia importante: por tratarse de trabajadores sindicalizados, se les convocó a través del sindicato; es decir, mediante una red de relaciones asimétricas coherentes con el orden instituido.

En los grupos fue común que el receptor apareciera como *sujeto-sujeto-sabe*. El análisis de discurso para analizar la búsqueda de respuestas-soluciones se abordó comprendiendo que no hay *respuestas-soluciones* definitivas.

Tanto la entrevista a profundidad como el grupo de discusión se eligieron porque están estructurados para producir información. Producen un discurso individual o grupal que se utiliza como texto para analizar. Reconociendo en ambos casos que, si bien generan libertad en cuanto a su decir, son limitados en cuanto a sus consecuencias prácticas (Ibáñez, 1985b).

Se buscó recuperar el habla de los entrevistados desde sí y para sí, para confrontarla después con los modos como son dichos y hablados desde el poder.

**c) Fase analítica.** Una vez obtenidos estos resultados, se procedió a analizar sus patrones en cuanto a contenido y distribución, para posteriormente interpretar su significado; finalmente se obtuvo un mapa de correlación de fuerzas y la caracterización de las posturas, percepciones y estrategias más claras.

Pese a las reducciones obligadas que implica cada una de las operaciones anteriores, en todos los pasos se trató de respetar la textualidad y sentido de las opiniones de los entrevistados.

## **El enfoque emergente**

Existen dos factores que seguramente afectaron en algún grado los datos obtenidos en la investigación, pero cuyo alcance no ha sido posible dilucidar con precisión.

El primero alude a la decisión de realizar las sesiones grupales a pesar de todo. Este punto se refiere a las diferencias y contradicciones entre planificación de la investigación y su levantamiento de campo respectivo. Hubo plazas, como la ciudad de Hermosillo, en donde la realización del grupo coincidió con el arribo de Francisco Hernández Juárez, líder sindical hecho que provocó que el personal sindicalizado convocado a la sesión no se presentara sino hasta dos horas después. En términos teóricos, un grupo debe de contar con la presencia de todos los convocados a riesgo de que se tome la decisión de suspenderlo. A pesar de ello, los investigadores decidimos trabajar con quienes estuvieran disponibles, ya que suspenderlo era difícil, porque las fechas de entrega de resultados estaban programadas y las dificultades presupuestales impedían volver a organizar otro viaje. Por supuesto, asumimos las consecuencias de esta decisión, pero entre quedarnos sin nada y obtener en condiciones no ideales algo de información, preferimos esta última opción. Queda otra vez la necesidad metodológica de evaluar la pertinencia de trabajar estrictamente en “condiciones de laboratorio”.

El segundo factor se refiere a una variable que tampoco pudimos controlar: la intervención del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana en el reclutamiento de todo el personal sindicalizado para las sesiones de grupo. Es seguro que este hecho debió de haber tenido su impacto en la obtención de los resultados finales, pero se desconoce la dimensión del mismo. Para darnos una idea aproximada de cómo nos sobrepasó esta situación, hay que decir que casi para cualquier decisión en Teléfonos de México, se tenía que tomar en cuenta la opinión y el consentimiento del sindicato. En términos de método, teníamos que registrar esta circunstancia para la lectura de los datos finales, pero técnica y operativamente había que trabajar con lo que nos encontrábamos, no fue posible escapar de este entramado institucional.

## **El sentido y la articulación de los datos**

Finalmente, apareció la necesidad de rearticular y entender todo el universo de datos obtenidos. Los datos duros, en bruto, no significan ni se organizan

por sí mismos. Para hacerlo, se acudió al marco teórico que nos brindan la teoría de la mediación social de Manuel Martín Serrano (1978b) y al análisis contextual (Adorno, 1978); y el marco conceptual referido.

La teoría de la mediación social era pertinente porque está construida para poder explicar los procesos de cambio, y Teléfonos de México estaba viviendo uno muy profundo, dinámico y a veces traumático. Se necesitaba poner orden en los datos, delinear, entender de qué manera se estaba cambiando en TELMEX, qué era lo que moría y qué se resistía a morir; qué era lo que no se quería dejar atrás y, por supuesto, qué era aquello que se constituía en innovación, necesaria o no, bien o mal vista, pero que anticipaba un nuevo tipo de empresa. En esta parte salieron a relucir tremendas contradicciones, fuerzas considerables que hacían colisión al interior de la empresa, pero que no se hubieran percibido sin la ayuda de los modelos que brinda esta teoría.

El análisis contextual se basa en la noción de totalidad, y postula que el hecho individual es una abstracción, un fenómeno que no tiene existencia concreta; por tanto, para llegar a su cabal comprensión, es necesario que ese acontecimiento se vincule con el todo específico del cual emerge y en el que alcanza su real existencia (Kosik, 1976). El análisis contextual fue una segunda forma de articulación y de significación. Se aplicó debido a que la falta de contexto, de un escenario mayor que indicara la razón por la cual se estaban moviendo las piezas y quién las movía, hacía necesario encontrar tendencias generales, movimientos globales que hicieran explícito el comportamiento de la empresa y las apuestas futuras. Para hacerlo, se revisaron todas las noticias relacionadas con los temas de la privatización, el neoliberalismo, TELMEX y la competencia. Las fuentes seleccionadas fueron esencialmente de periodismo económico y financiero como las revistas *Expansión*, *Mundo Ejecutivo* y los periódicos *El Financiero* y *El Economista*. También se incluyeron medios de análisis y reflexión de los acontecimientos sociopolíticos del país como *Nexos* y bibliografía especializada en el tema como el libro *Teléfonos de México, una empresa privada* (Székely y del Palacio, 1995). El resultado fue la identificación de los dos grandes proyectos de empresa que al parecer dividían a TELMEX y anticipaban los probables rumbos que podría tener hacia el futuro.

Todo este trabajo era el antecedente y la condición necesaria para elaborar un Plan Integral de Comunicación, que tuviera como cualidades el ser pertinente a la situación de la empresa y ser preciso en la búsqueda de una estrategia que hiciera más terso el proceso de cambio que se estaba viviendo en la que fue una de las paraestatales más grandes de México.

# La cultura organizacional en TELMEX

## El liderazgo en Teléfonos de México

**E**l liderazgo es representación, poder y personalidad. Es una institución a la que se le asigna una doble función: mantener integrado(s) al o los grupo(s) y llevarlo(s) al cumplimiento de sus objetivos dentro de una organización (*vid supra* primera parte). Su poder integrador muestra cómo a través de las personas/personajes, actores que **representan**, se define el momento presente de una organización (*el hoy*) y cómo desde ese *aquí y ahora* se configura su futuro (*el mañana*) y su pasado (*el ayer*); es decir, cómo se otorga el sentido y el valor a una empresa; y cómo se refleja, creando la imagen de la institución: su trayecto, su objeto y su proyecto.

En el caso de TELMEX el liderazgo apareció dividido en dos instituciones: la Dirección Administrativa y la Secretaría General del Sindicato. Por una parte, se encontró una Directiva que había cambiado pues la privatización de TELMEX implicó la llegada de un liderazgo novedoso: Grupo CARSO, representado por Carlos Slim, presidente del mismo; y Juan Antonio Pérez Simón, director nombrado por el grupo para dirigir la empresa en su proceso privatizador. Por otra parte, existía un sindicato (el STRM) que permanecía unido, fuerte y que apoyaba el proceso de cambio. El personaje central lo encarnaba Francisco Hernández Juárez.

A continuación se presenta la manera en que se configuraba el liderazgo a través de estos tres personajes/actores: primero la imagen de Grupo CARSO (Serrano y Arroyo, 1994), después se realiza una descripción del perfil del liderazgo sindical (Serrano y Rojas, 1994) y finalmente, se explora la forma en que se expresaban estos liderazgos con respecto a la innovación planteada por el cambio versus la tradición encarnada en el pasado de la empresa (Serrano, Arroyo y Rojas, 1994).

## La imagen de Grupo CARSO

Para mostrar la imagen de Grupo CARSO, se consultaron algunos medios impresos de circulación pública y masiva, así como documentos de circulación restringida, dirigidos a públicos especializados: las revistas *Líderes* y *Época*, así como el periódico *El Financiero*; informes anuales para accionistas de TELMEX e informes bursátiles de Baring Brothers & Co. Limited y Merrill Lynch International Limited, mismos que contenían información sobre Grupo CARSO y su presidente de consejo, Carlos Slim Helú. A partir del análisis de la información, se estructuró la heteroimagen de grupo (lo que otros dicen de Grupo CARSO) y la autoimagen (lo que dice de sí mismo Grupo CARSO), con las que se definió su imagen.

La información se clasificó y analizó en dos categorías: cuando alguien externo al Grupo CARSO se refería a éste o a alguno de sus miembros (heteroimagen); y cuando alguien interno al grupo se refería a su propia persona o al grupo (autoimagen). Los resultados fueron los siguientes:

### Lo que otros dicen de Grupo CARSO (heteroimagen)

1. Grupo CARSO es un *holding* constituido por empresas e industrias tan diversas como la minería, la química, el cobre, el aluminio, las llantas, el papel, la cerámica y la gastronomía, pasando por la industria cigarrera, las artes gráficas, así como la industria productora de cables, plásticos y autopartes. Recientemente incursionó en el espacio de las telecomunicaciones. Sus acciones cotizan en el Mercado de Valores de México y algunas, como las de TELMEX, en el Mercado de Valores de Nueva York. Se expresaron los valores de la fortaleza, *la competitividad y la versatilidad*.
2. Todos los cuadros directivos residían en México y estaban fuertemente controlados por la familia Slim. Se expresaron los valores de *lo mexicano y la dependencia*.
3. La estrategia de Grupo CARSO consistía en adquirir empresas con

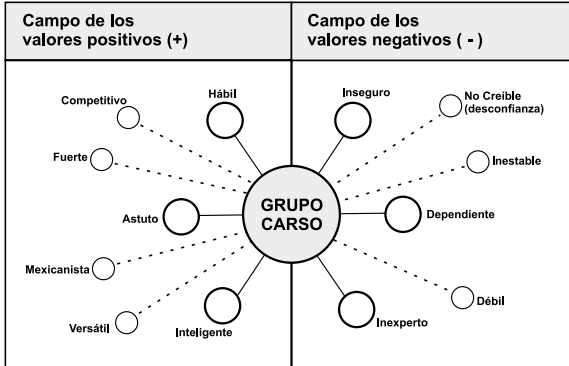
- bajos niveles de productividad a través de una política gerencial autónoma, altamente eficiente y frugal cuyo objeto era reducir costos e incrementar el crecimiento y el valor del capital invertido. Se trata de una estrategia que se ha dado en llamar “*Cosecha propia*”. Se expresan los valores de *habilidad, eficacia/eficiencia e inteligencia*.
4. A pesar de que el gobierno favoreció la expansión de las actividades comerciales e industriales, las variables macroeconómicas en el país —la baja o el crecimiento negativo del PIB, la mayor devaluación del peso, el repunte de la inflación— no estaban del todo controladas. Las acciones de Grupo CARSO pudieron haber estado afectadas por las altas y bajas en el precio del petróleo, la inflación, la devaluación, los cambios en la política económica, los impuestos y la inestabilidad social, entre otras circunstancias. Al ser un grupo identificado con la élite gubernamental, su destino se encontraba de alguna forma afectado por el destino del grupo político al cual estaba aliado (el Salinismo). Se expresaron los valores de *inestabilidad y dependencia*.
  5. Se encontraron los siguientes puntos débiles del Grupo:
    - Asuntos relativos a sus deudores y deudas, sobre todo en empresas como Sanborn’s y NACOBRE. Se expresó el valor de la *inseguridad*.
    - Muchas de las compañías subsidiarias de Grupo CARSO obtenían ganancias por medio del uso de tecnología y patentes de empresas extranjeras. Esto se veía afectado, se decía, por la reducción de tarifas aduaneras y de los controles gubernamentales sobre la inversión extranjera. Las empresas propietarias de patentes podrían preferir usar su tecnología para participar directamente en el mercado. Se expresó el valor de la *dependencia*.
    - La Ley Antimonopolio (24 de diciembre de 1992) afectó algunas de las empresas, como a TELMEX. Se expresaron los valores de la *inseguridad y la debilidad*.
    - El crecimiento y expansión de Grupo CARSO se debió en gran medida a la habilidad de un grupo pequeño de altos directivos. Sin embargo, la adquisición de una nueva empresa representaba un riesgo a su capacidad de liderazgo, ya que no se sabía si podían

reproducir los cuadros directivos que su filosofía empresarial postulaba. Expresaron los valores de la *audacia* y la *inexperiencia*.

- El mercado de valores en México, donde cotizaba Grupo CARSO, estaba muy por debajo del tamaño y actividad de los grandes mercados bursátiles del mundo; se operaba en un mercado volátil y de poca liquidez. Se expresaron los valores de la *inseguridad* y *debilidad*.
6. La inversión en TELMEX representaba del 39 al 43% del ingreso anual de Grupo CARSO. Era, sin duda, la empresa más importante del *holding*. Se expresaron los valores de la *fortaleza*, la *audacia* y la *inseguridad*.
  7. TELMEX era un gigante muy productivo, pero se ignoraba si podría conservarse como la decimoctava empresa de telefonía del mundo y la tercera más importante de todos los sectores económicos en México. Era una empresa que creció protegida por el gobierno mexicano y bajo un mercado monopolizado. Se expresaron los valores de *fortaleza*, *inseguridad*, *desconfianza* y *dependencia*.

La heteroimagen de TELMEX se constituía por valores positivos y negativos. Por una parte, en el campo de los valores positivos, la imagen de Grupo CARSO estaba constituida por 7 valores, que se referían en primera instancia, a la *habilidad*, *astucia* e *inteligencia* de Grupo CARSO y que, por tanto, lo mostraban como un grupo *competitivo*, *fuerte*, *versátil* y *mexicano*. En el campo de los valores negativos se encontraron 6 valores, tres con mayor frecuencia: la *inexperiencia*, la *dependencia* y la *inseguridad*, referidas a otros tres valores negativos: la *inestabilidad*, la *desconfianza* y la *debilidad*. Tal y como se puede observar en la siguiente gráfica:

**Figura 6**  
Constelación de atributos de la heteroimagen del Grupo CARSO



### Lo que dice de sí mismo Grupo CARSO (autoimagen)

En la saga de Carlos Slim se concentraba una tradición familiar de emprendedores que se caracterizaba por la *unión*, la *fortaleza* y la *confianza* basados en los principios de *honestidad* y el trabajo *ordenado* y *disciplinado*.

Carlos Slim es un mexicano de origen libanés que “se la había jugado”, como sus ancestros, por el país donde nació y vive. Durante la crisis financiera de 1987 fue uno de los pocos empresarios que no sacó capital del país. Se expresaron los valores del *nacionalismo* y el *compromiso*.

Su filosofía empresarial se centraba en esquivar los *optimismos excesivos* y los *pesimismos enormes*, centrando sus esfuerzos en la comprensión global y esencial de los problemas y atacándolos efectivamente una vez delimitados y definidos: *entender simplificando*. Se manifestaron los valores de la *mesura*, la *racionalidad*, la *eficiencia* y la *eficacia*.

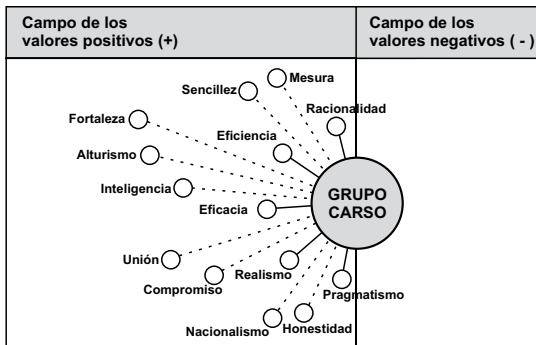
El método de trabajo de Grupo CARSO había sido el de prescindir de *staffs* y tomar en cuenta a tres sectores esenciales en todo proceso administrativo: 1) *el empresario* (que concibe y emprende); 2) *el ejecutivo* (que opera); y 3) *el inversionista* (que pone los medios): otorgando a cada empresa del Grupo

CARSO un funcionamiento autónomo, guiado por una estrategia común aplicada a todas las empresas. Como ya se mencionó, a esta filosofía le llamaban *Cosecha Propia*. Se expresaron los valores de la *racionalidad*, la *eficiencia* y la *eficacia*.

Para Grupo CARSO el *Ego-empresarial* no era importante, lo son los objetivos de la empresa. Carlos Slim es una figura casual, operativa y que tiende a la informalidad. Se expresan los valores del *altruismo* y *la sencillez*.

La autoimagen de Grupo CARSO se constituyó por 13 valores, todos ubicados en el campo de los positivos. Gravitan fuertemente la *racionalidad*, la *eficiencia*, *eficacia* y *realismo* que refieren a la imagen de *mesura*, *fortaleza* y *pragmatismo* del *holding*. Asimismo, esta autoimagen se configura con los valores del *compromiso*, la *unidad* y la *honestidad*. Se mencionan, también, al *altruismo* y la *sencillez*, tal y como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

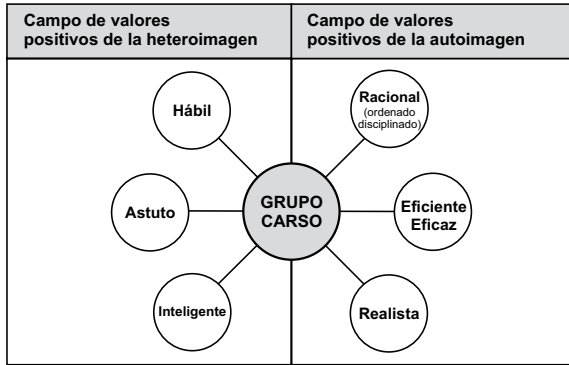
**Figura 7**  
Constelación de atributos de la autoimagen de Grupo CARSO



**Conclusiones: CARSO, un grupo hábil, astuto, inteligente, racional, eficaz, eficiente y realista**

La imagen de Grupo CARSO mostraba dos percepciones distintas: mientras que los demás percibían (heteroimagen) al Grupo como *hábil*, *astuto* e *inteligente*, el Grupo se percibía (autoimagen) como *racional*, *eficiente*, *eficaz* y *realista/pragmático*. Tal y como se muestra en la siguiente figura, no existió una concordancia entre auto y heteroimagen:

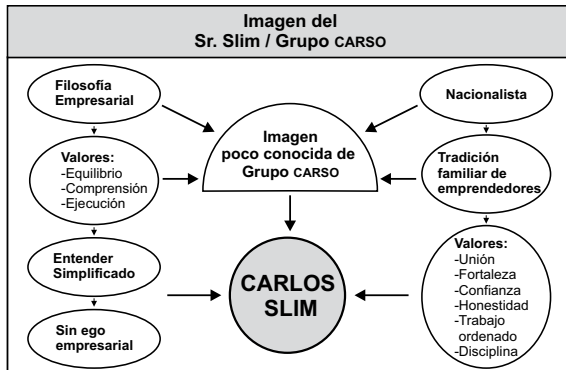
**Figura 8**  
Los valores positivos según la auto-heteroimagen de Grupo CARSO



Asimismo, la heteroimagen mostraba un campo de valores negativos que no tenían correspondencia con la autoimagen. Se percibía al grupo como inseguro, dependiente e inexperto y no se encontraba, en el campo de los valores positivos de la autoimagen, algún valor que contrarrestara la imagen negativa percibida en los otros, como se puede observar en la figura 6.

De igual manera, la autoimagen de Grupo CARSO se configuraba de una manera muy compleja y diversa, que no era percibida por los demás. Esta se expresaría gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 9**  
Autoimagen del señor Slim/ Grupo CARSO



Grupo CARSO se describía como depositario de una saga familiar de empresarios nacionalistas y emprendedores (*Los Slim* y su trayecto) que con el trabajo racional (*ordenado/disciplinado*) y con los valores de la *comprensión, unión, fortaleza* y confianza habían podido desarrollar una filosofía empresarial mesurada (*comprensiva, equilibrada* y ejecutiva) que sin *ego-empresarial, entendía simplificando*.

Sin embargo, esta imagen no era percibida por los demás: la heteroimagen nos mostraba un grupo *joven, astuto, hábil e inteligente* ligado a las élites políticas dominantes que sabía aprovechar las coyunturas; como un grupo que generaba *desconfianza e incertidumbre* con respecto a su nuevo liderazgo, el de TELMEX, ya que no se le consideraba una empresa con tradición en el campo de las telecomunicaciones.

A pesar de que se reconocía su capacidad para comprar empresas de baja productividad y aprovechar los *cracks*, las debilidades de las mismas para hacer recambios estructurales que permitían obtener ganancias en breve tiempo, Grupo CARSO generaba, más que confianza, suspicacias en el mundo empresarial consultado.

## El perfil del liderazgo sindical

El perfil del liderazgo sindical se pudo describir por medio de los flujos de información; es decir, a través de un sistema de información compuesto por *redes comunicativas*<sup>3</sup> que distribuían información en toda la organización sindical. El liderazgo del sindicato se entendía como una institución que tenía su representación en la Secretaría General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), cuyo liderazgo lo desempeñaba Francisco Hernández Juárez. Este personaje/actor político organizaba la vida sindical utilizando redes formales e informales de comunicación que validaron su liderazgo sobre el 85% de los trabajadores de TELMEX. (15% del personal no era sindicalizado).

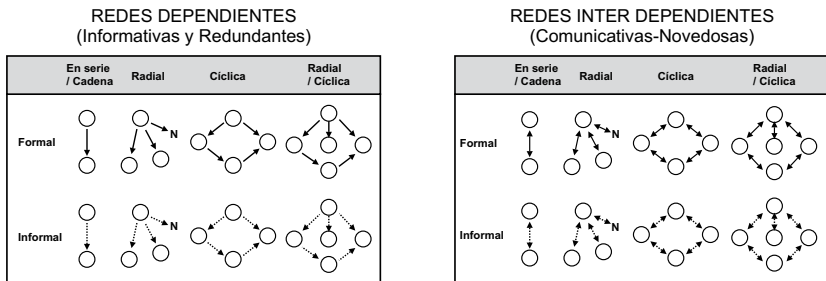
<sup>3</sup>Entendemos por red comunicativa el conjunto de conexiones o canales de comunicación codificada que se encauzan de modo que la información se transporte lo más directa y eficazmente posible del emisor al receptor dentro de una organización.

Para conocer este perfil, se investigó, en el ambiente sindical, la forma en que los sindicalistas intercambiaban información: **quién dice a quién y por qué canal**. Para tal efecto, se consultó el organigrama y se realizaron entrevistas con informantes clave, tales como el Jefe de Prensa del sindicato, algunos delegados sindicales y trabajadores sindicalizados de diferentes áreas. Asimismo, se asistió, para observar, a dos asambleas del sindicato celebradas los días 9 y 10 de noviembre de 1993 en la Ciudad de México.

Toda la información obtenida se organizó de acuerdo a la Teoría de las Redes. De acuerdo a ésta, las redes de información pueden ser en serie/cadena, radiales, cíclicas y radiales cíclicas, formales o informales, y dependiendo de su interacción: dependientes o interdependientes. Las redes dependientes (formales o informales) favorecen la transmisión de la información/orden (redundancia), y las interdependientes promueven el intercambio de información/comunicación (novedad) como se ilustra en las siguientes figuras:

**Figura 10**

Código para organizar la información según la Teoría de las Redes

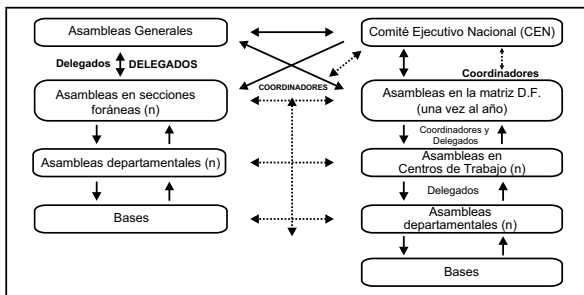


## Modelos o redes de información del sindicato

El análisis del flujo de información en el STRM identificó tres modelos o sistemas de redes: uno en el que la información se generaba en las asambleas (*modelo 1*); otro en que se mostraba cómo se transmitían las órdenes desde la *cúpula* (Comité Ejecutivo Nacional) a la *base* (*modelo 2*); y otro más, en que se describía la red de comunicación del líder sindical, Francisco Hernández Juárez (*modelo 3*).

**Modelo 1: Flujo de información generada a partir de las asambleas del STRM.** Este modelo mostraba el predominio de sistemas de información en cadena y radiales, desde las asambleas generales y el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) hasta las bases, incluso se podría afirmar que el flujo de información generado por las asambleas se estructuraba bajo el sistema de red en serie y en cadena, dejando al CEN el recurso del sistema radial. Se realizaban asambleas generales —bien fueran las extraordinarias o la Convención Anual— y en ellas se generaba la información formal e informal que fluía por las redes descritas en el modelo; los delegados (formales) y coordinadores (informales) mediaban la información en las asambleas particulares —asambleas seccionales, del D. F., de centros de trabajo y departamentales— y de éstas, finalmente, a las bases. Este mismo curso es el que siguió el flujo de retroalimentación.<sup>4</sup> De igual manera, el CEN estableció una red radial hacia las asambleas en la matriz D.F., a través de los coordinadores que intercambiaban información con los delegados de ambas asambleas. A partir de las asambleas en secciones foráneas y en la matriz del D.F., la red se volvió en cadena: los delegados de estas asambleas informaban a las asambleas departamentales y éstas a sus bases,<sup>5</sup> como se muestra en el modelo de la siguiente página:

**Figura 11**  
Modelo 1 de flujo de la información generada a partir de las Asambleas del STRM



(Serrano y Rojas, 1994)

<sup>4</sup> Observación: para garantizar y hacer efectivo este flujo de información, al menos hacia las secciones foráneas, el coordinador asignado viajaba constantemente por avión o realizaba llamadas telefónicas, medios a los que se destinaba el mayor presupuesto sindical (en el informe de la Comisión de Finanzas y Administración de septiembre de 1993, se especifican los siguientes gastos: por servicio telefónico \$1'064,611.00 y por transportación aérea \$1'038,381.00). Son estas redes, por ejemplo, las que permitían, entre otras acciones, organizar huelgas nacionales en dos días.

<sup>5</sup> En las asambleas generales se discutían y se tomaban decisiones relevantes. Las asambleas generales, así como las otras asambleas, se realizaban, en términos generales, cada vez que era necesario, con excepción de las asambleas en la matriz D. F., que se convocaban cada año.

**Modelo 2: Flujo de información formal del STRM.** El modelo 2 funcionaba según el organigrama del STRM. Se establecía una red radial de información de la Secretaría General hacia las secretarías, comisiones y coordinadores y se encauzaban los flujos de información en correspondencia con el Comité Nacional de Vigilancia. La red en cadena la realizaban los coordinadores con los delegados y los delegados con los trabajadores.

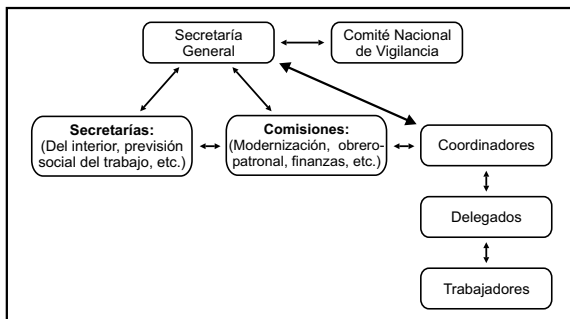
Es interesante que en este modelo los cargos en las secretarías eran otorgados por el Secretario General y los de las comisiones eran votados en las asambleas generales. Asimismo, destacó el hecho de que el Comité Nacional de Vigilancia, a pesar de que formalmente limitaba y supervisaba a la Secretaría General, resultó ser un organismo que legitimaba el funcionamiento de la misma.

Por otra parte, las comisiones de modernización, obrero-patronal y finanzas estaban en constante comunicación al vincular sus trabajos con los de las secretarías. Ellas eran: la del Interior, la de Previsión Social; la del Trabajo, de Conflictos Foráneos, de Ajustes y Nivelaciones, de Instrucción y Deporte; así como con las comisiones menores: la Nacional de Fomento Deportivo, Nacional de Estudios Económicos, Nacional de Estudios del Sindicalismo, Nacional de Despensa, Nacional de Higiene y Seguridad, Autónoma de Hacienda y Nacional Autónoma de Justicia. Los coordinadores estaban ubicados al mismo nivel comunicativo que las comisiones y secretarías y todos ellos reportaban directamente a la Secretaría General.

Finalmente, los delegados eran los que tenían el contacto con la gente en las áreas de trabajo, pero su red de comunicación hacia la Secretaría General estaba mediada por las comisiones, secretarías y coordinadores, quienes tenían línea directa a la Secretaría General.

Como se puede observar, el flujo de información formal del STRM coincidió con el flujo de información de las asambleas; es decir, configuró una red radial en torno a la Secretaría General y en cadena hacia las bases, lo que se puede observar en el modelo de la siguiente página:

**Figura 12**  
Modelo 2 de flujo de información formal del STRM

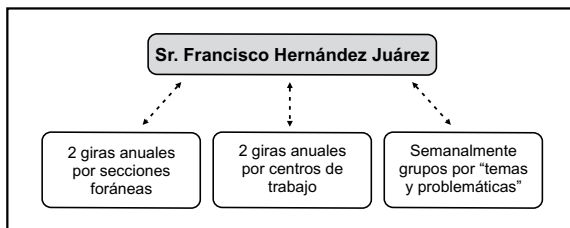


(Serrano y Rojas, 1994)

**Modelo 3: La red “personal” de Francisco Hernández Juárez.** El líder del sindicato estructuró una red personal de información. Realizaba dos giras anuales en el ámbito nacional y un día a la semana atendía a trabajadores en sus oficinas de la Secretaría General del STRM. A estas reuniones asistían telefonistas de toda la República (70 personas aproximadamente), los cuales se organizaban en grupos por *temas y problemáticas*, que planteaban ante Hernández Juárez sus demandas o requerimientos.

El líder sindical estableció una red de comunicación radial informal, lo que le permitía un uso generalizado y diferenciado de la información. Este sistema de red volvía a coincidir con el usado en las asambleas (*vid supra*: modelo 1, figura 11) y en el modelo formal (*vid supra*: modelo 2, figura 12).

**Figura 13**  
Modelo 3, red personal de Francisco Hernández Juárez (informal)



(Serrano y Rojas, 1994)

## Conclusiones: un sindicato centralizado

Las redes de comunicación que usaba el STRM, en cadena y radial, permitían señalar que la estructura del sindicato y del liderazgo era de un *centralismo fuerte*, de mucho *control*.

Las estructuras de centralismo fuerte eran eficaces y estables. Permitían que la organización se desarrollara con mayor rapidez. El sindicato pudo, incluso, disminuir sus errores de ejecución.

Sin embargo, esto funcionaba en el corto plazo y/o en ambientes socio-culturales muy estables (no muy propicios para situaciones de cambio). Las experiencias señalaban que, a largo plazo, las organizaciones muy controladas podían disminuir su eficacia y precisión porque no respondían ante cambios e innovaciones del entorno sociocultural, ya que habían limitado o excluido la información que divergía o se oponía, que pudiera ofrecer alternativas y vitalizar la creatividad.

La teoría de las Redes permitió recoger datos a partir de los cuales se afirmó que donde existen redes de centralismo fuerte se dan pérdidas de productividad crecientes, es decir, el uso de redes dependientes tanto formales como informales: no facilitan o propician el trabajo.

Sin embargo, las redes de comunicación en red y en cadena garantizaban al sindicato que las órdenes y decisiones se transmitieran rápida y eficazmente, lo que provocaba que el flujo de información se acelerara y no diera tiempo para que se organizaran grupos con opiniones divergentes. Este efecto provocó, a la larga, poca satisfacción general en los trabajadores sindicalizados.

A pesar de su eficacia política, el sindicato excluía las opiniones y a los actores opuestos o divergentes al sistema.

El liderazgo de Hernández Juárez podía ser un modelo de virtudes y defectos. Había en él virtudes que podían ser incorporadas al liderazgo empresarial: su constante presencia en todo el país *oyendo* a sus compañeros y la institucionalización de *reuniones* informales para recibir cada semana peticiones, quejas, etc. Asimismo, se presentaron vicios que se deberían evitar: se detectó en sus actuaciones un estilo paternalista exitoso.

El uso de mediadores que trabajan para convencer, no para imponer (coordinadores), podía ser un modelo útil para favorecer el acercamiento de los mandos altos de TELMEX con los mandos medios y de los sectores operativos con los cuadros administrativos.

El perfil del liderazgo sindical se resumía, entonces, como centralizado, conservador y con una estrategia comunicativa de fuerte presencia en las bases. Se percibió un sindicato con un liderazgo fuerte, experimentado y con gran contacto con sus agremiados. Su debilidad se mostraba en los mismos mecanismos de control que, paradójicamente, le permitían permanecer y legitimarse, pero le restaban productividad y capacidad para enfrentar retos novedosos; es decir, hacer frente al cambio.

## **La cultura innovadora y la cultura tradicional en el liderazgo en TELMEX**

En el nivel de la expresión lingüística, y sobre todo en el análisis del discurso, se pudo observar/determinar las formas en que el liderazgo, tanto empresarial como sindical, interpretaban el cambio y la manera en que ubicaban el tiempo para pasar de una cultura tradicional a una cultura innovadora. En este sentido analizamos a los tres líderes que protagonizaban el cambio en TELMEX; por parte de la empresa: a Carlos Slim y Juan Antonio Pérez Simón y por parte del sindicato a Francisco Hernández Juárez.

Para tal efecto, se aplicó un análisis de contenido a los discursos disponibles de los señores Pérez Simón (11 discursos), Slim Helú (3 discursos) y Hernández Juárez (3 discursos), para descubrir la manera en que definían-conceptualizaban la cultura organizacional de TELMEX, y las diferencias/ semejanzas respecto a lo que piensan sobre la cultura innovadora que proponían para la empresa (*el hoy para el mañana*) y la forma en que definían la cultura tradicional (*el hoy desde el ayer*) de la empresa.

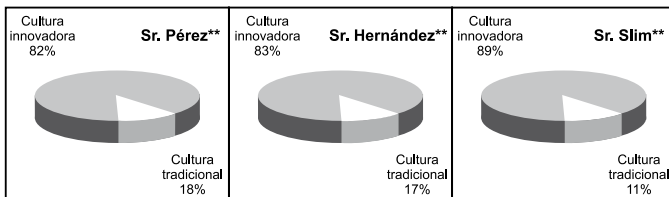
El propósito era mostrar las diferencias existentes entre la empresa y el sindicato en el ámbito de la expresión, cuando se referían a los cambios en la manera de hacer las cosas, o sea, los cambios en la cultura organizacional de la empresa.

De la misma forma, se utilizó un repertorio de valores extraídos y adaptados de la *Ética Nicomaquea* de Aristóteles (1978), que fueron agrupados en campos semánticos de acuerdo con la presencia-ausencia en los discursos analizados. Se empleó el párrafo como unidad de análisis.

## De qué se hablaba en los discursos

En los discursos de los tres actores protagonistas se prefería hablar de la cultura innovadora más que de la cultura tradicional. Como puede verse en la figura 15, en los tres discursos existe un alto porcentaje de objetos de referencia utilizados para hablar de la cultura innovadora: en el caso del Sr. Slim 89%; 83% en los discursos del Sr. Hernández y 82% en los discursos del Sr. Pérez Simón; mientras que para referirse a la cultura tradicional los discursos del Sr. Pérez Simón, del Sr. Hernández y del Sr. Slim utilizan sólo 18%, 17% y 11% respectivamente, de los objetos de referencia mencionados.

**Figura 14**  
Objetos referencia de los discursos de los actores protagonistas a propósito de la cultura organizacional de TELMEX (marzo 1992-julio 1993)



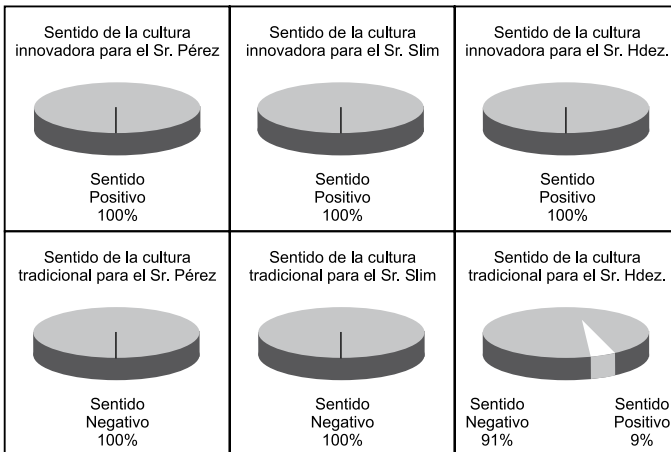
\*\* Los porcentajes se elaboraron sobre las siguientes bases: 462 menciones a la cultura organizacional en 11 discursos del Sr. Pérez Simón, 63 menciones en 3 discursos del Sr. Slim y 64 menciones en 3 discursos del Sr. Hernández. (Serrano y Arroyo, 1994).

## Con qué sentido se hablaba en los discursos

Con respecto al sentido (positivo/negativo) utilizado en los discursos de los tres actores protagonistas, se encontró que coincidieron en el uso de valores y términos positivos cuando se refirieron a la cultura innovadora (100% en los discursos de los tres actores). No así cuando se refieren a la cultura tradicional, en la que predominó el sentido negativo: en los discursos del Sr. Pérez Simón y el Sr. Slim 100%, y en el caso del Sr. Hernández 91%. Tal y como se observa en las figuras:

**Figura 15**

Distribución del sentido de los valores utilizados por los actores protagonistas en sus discursos para referirse a la cultura organizacional de TELMEX (marzo 1992-julio 1993)\*

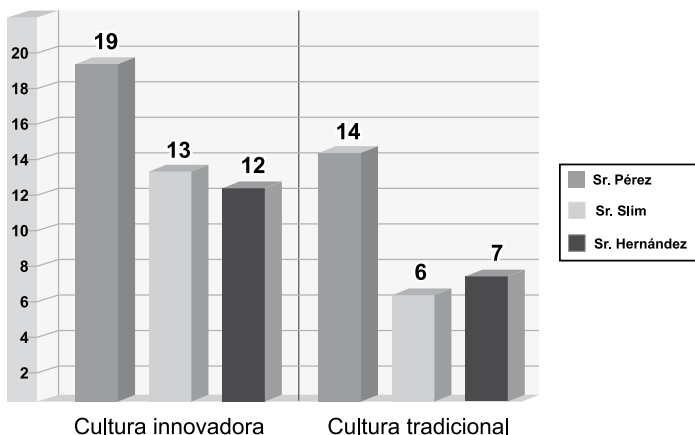


\* Los porcentajes se elaboraron sobre la base del total de valores positivos y negativos que cada actor usa en sus discursos al referirse a la cultura organizacional de telmex (innovadora y tradicional). (Serrano y Arroyo1994).

## Cuántos valores se usaron en los discursos

Con respecto al número de valores empleados por cada actor protagonista en sus discursos, se demostró que el Sr. Pérez Simón utilizó 19 valores para definir la cultura innovadora, mientras que el Sr. Slim y el Sr. Hernández utilizaron 13 y 12 respectivamente. Para aludir a la cultura tradicional, el Sr. Pérez Simón empleó 14 valores y el Sr. Slim y el Sr. Hernández utilizaron 6 y 7 valores respectivamente. Existía una profusión/dispersión en el uso de valores por todos los acuerdos/protagonistas.

**Figura 16**  
 Número de valores introducidos por cada actor protagonista en sus discursos con respecto a la cultura organizacional de TELMEX\*



\* Los datos se elaboraron sobre la base del total de valores positivos o negativos que cada actor protagonista usó en sus discursos al referirse a la cultura innovadora de telmex. (Serrano y Arroyo 1994).

## Qué valores se usaron más cuando se habló de la cultura innovadora

De los 20 valores utilizados en los discursos de los tres actores protagonistas para definir la cultura innovadora de TELMEX, el valor más importante para los Señores Pérez Simón y Slim fue la *aptitud* (13.4% y 21.4% de veces que usaron algún valor); mientras que en el caso del Sr. Hernández, el valor más frecuente fue el de la *solidaridad* (24.5% del total de veces que usó algún valor). De igual manera, si se agrupan los cuatro valores más usados en los discursos, se descubre que en los del Sr. Pérez Simón éstos fueron la *aptitud*, el *desarrollo*, el *logro* y el *bienestar*, representando 43.2% de los valores utilizados. En los del Sr. Slim se emplearon los mismos valores que en los discursos del Sr. Pérez Simón, representando 62.4%. Para el Sr. Hernández los cuatro valores más utilizados fueron la *solidaridad*, el *desarrollo*, la *fortaleza* y la *aptitud*, los cuales representaron 63.4% de los valores empleados. (Véase tabla 8).

**Tabla 8**  
Distribución de los valores utilizados por los actores protagonistas en sus discursos para definir la cultura innovadora\*

VALORES	Sr. Pérez		Sr. Slim		Sr. Hernández	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Aptitud	51	(13.4%)	12	(19.3%)	5	(9.4%)
Desarrollo	39	(10.2%)	7	(11.3%)	11	(20.1%)
Logro	39	(10.2%)	11	(17.7%)	3	(5.7%)
Bienestar	36	(9.4%)	5	(8.06%)	3	(5.7%)
Solidaridad	20	(5.2%)	3	(4.8%)	13	(24.5%)
Productividad	33	(8.6%)	—	—	—	—
Orden	26	(6.8%)	1	(1.6%)	1	(1.8%)
Fortaleza	18	(4.7%)	3	(4.8%)	5	(9.4%)
Moral	23	(6.0%)	1	(1.6%)	1	(1.8%)
Confianza	16	(4.2%)	4	(6.4%)	4	(7.5%)
Seguridad	20	(5.2%)	3	(4.8%)	—	—
Optimismo	22	(5.7%)	1	(1.6%)	—	—
Racionalidad	15	(3.9%)	—	—	2	(4.0%)
Alturismo	—	—	4	(6.4%)	4	(7.5%)
Justicia	5	(1.3%)	—	—	1	(1.8%)
Independencia	5	(1.3%)	—	—	—	—
Tolerancia	6	(1.5%)	—	—	—	—
Templanza	2	(0.5%)	1	(1.6%)	—	—
No autoritarismo	3	(0.7%)	—	—	—	—
Lealtad	1	(0.2%)	—	—	—	—
<b>Totales</b>	<b>380</b>	<b>(100%)</b>	<b>56</b>	<b>(100%)</b>	<b>53</b>	<b>(100%)</b>

\*El número de valores presentados en la gráfica representan el total utilizado por cada actor en sus discursos (Serrano y Arroyo 1994)

## Qué valores se usaron más cuando se habló de la cultura tradicional

En la Tabla 9 se puede apreciar que de los 17 valores utilizados en los discursos de los tres actores protagonistas para definir a la cultura tradicional en TELMEX, el valor preferido en los discursos del Sr. Pérez Simón fue el de la *inmoralidad* (24.3% de las menciones); mientras que el valor más utilizado en los discursos de los Sres. Slim y Hernández fue el de la *ineptitud* (28.5% y 45.4% respectivamente del total de menciones). De igual manera, si se agrupan los cuatro valores más usados en los discursos, se descubre que en los del Sr. Pérez Simón fueron la *inmoralidad*, la *improductividad*, la *ineptitud* y el *estancamiento*, representando el 60.7% del total de las menciones; en los del Sr. Slim fueron la *ineptitud*, la *inmoralidad*, el *estancamiento* y la *frustración*, que representaron el 71.1% del total de las menciones; mientras que en el caso del Sr. Hernández, los cuatro valores más mencionados fueron la *ineptitud*, la *intolerancia*, la *deslealtad* y el *estancamiento*, representado el 72.6%.

**Tabla 9**  
Distribución de los valores utilizados por los actores protagonistas en sus discursos para definir la cultura tradicional de TELMEX\*

VALORES	Sr. Pérez		Sr. Slim		Sr. Hernández	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
Inmoralidad	20	(24.3%)	1	(14.2%)	1	(9.09%)
Ineptitud	10	(12.1%)	2	(28.5%)	5	(45.4%)
Improductividad	12	(14.6%)	—	—	—	—
Estancamiento	8	(9.7%)	1	(14.2%)	1	(9.09%)
Inseguridad	7	(8.7%)	—	—	—	—
Malestar	5	(6.0%)	1	(14.2%)	—	—
Desorden	6	(7.3%)	—	—	—	—
Frustración	4	(4.8%)	1	(14.2%)	—	—
Autoritarismo	3	(3.6%)	—	—	—	—
Insolidaridad	2	(2.4%)	—	—	—	—
Desconfianza	2	(2.4%)	—	—	—	—
Debilidad	1	(1.2%)	1	(14.2%)	—	—
Intolerancia	—	—	—	—	1	(9.09%)
Deslealtad	—	—	—	—	1	(9.09%)
Permisividad	1	(1.2%)	—	—	—	—
Irracionalidad	1	(1.2%)	—	—	1	(9.09%)
Templanza	—	—	—	—	1	(9.09%)
<b>Totales</b>	<b>82</b>	<b>(100%)</b>	<b>7</b>	<b>(100%)</b>	<b>11</b>	<b>(100%)</b>

(Serrano y Arroyo 1994)

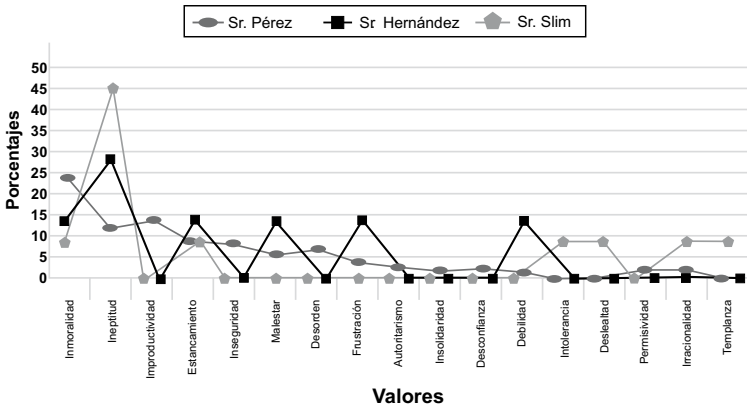
\*Los datos se elaboraron sobre la base del total de valores positivos o negativos que cada actor protagonista usó en sus discursos al referirse a la cultura tradicional de TELMEX

## Acuerdo // Desacuerdo con respecto a la cultura innovadora

Como se puede apreciar en la figura 17, con respecto a las convergencias y divergencias en el uso de los valores en los discursos de los actores-protagonistas para definir la cultura innovadora, se encontró que los discursos del Sr. Pérez Simón convergían con los discursos del Sr. Slim en el uso de 12 valores posibles. También existía convergencia, aunque menor, en los discursos del Sr. Hernández con los de los Sres. Pérez y Slim: 9 de 20 posibles.

**Figura 17**

Convergencias y divergencias en el uso de los valores positivos y negativos por parte de los actores protagonistas en sus discursos para la cultura tradicional (marzo 1992 - julio 1993)\*



\* Los porcentajes se elaboraron sobre la base de total de menciones de valores que cada actor usa en su propio discurso (Serrano y Arroyo 1994)

No se encontró convergencia en los discursos del Sr. Pérez con respecto al Sr. Slim en 8/20 valores: *productividad, racionalidad, altruismo, independencia, justicia, tolerancia, no autoritarismo, lealtad*. La divergencia del Sr. Pérez con el Sr. Hernández es la misma en los valores no utilizados (8/20): *productividad, seguridad, optimismo, independencia, tolerancia, templanza, no autoritarismo y lealtad*.

En cuanto a la intensidad en el uso de los valores (número de veces que se usa un valor), las convergencias mayores se localizaron en los discursos del Sr. Pérez y del Sr. Slim. Tal es el caso de los valores *logro* y *aptitud* mencionados con alta frecuencia en los discursos del Sr. Pérez y el Sr. Slim, y con menor frecuencia en los discursos del Sr. Hernández. De la misma manera, los valores *solidaridad* y *desarrollo*, utilizados con alta frecuencia en los discursos del Sr. Hernández, son utilizados con menor frecuencia en los discursos de los Sres. Pérez y Slim.

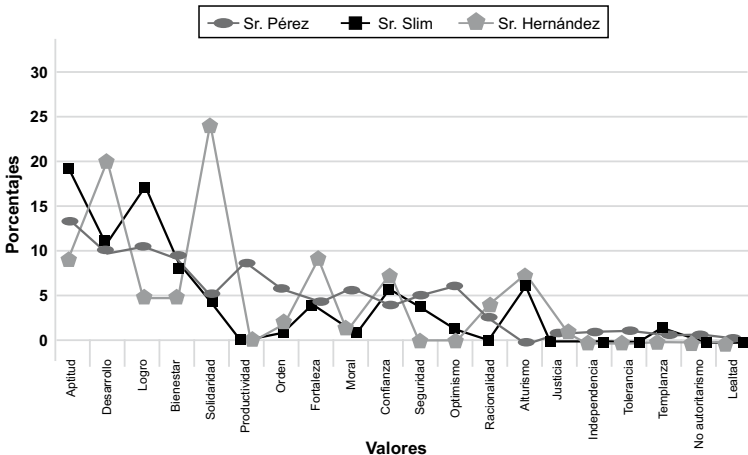
## **Acuerdo // Desacuerdo con respecto a la cultura tradicional**

Como puede apreciarse en la figura siguiente, con respecto a las convergencias y divergencias por parte de los actores-protagonistas para definir la cultura tradicional, se encontró que los discursos de los Señores Pérez Simón, Slim y Hernández coincidieron en 3/17 valores: *inmoralidad, ineptitud y estancamiento*. No coincidieron en 14/17 valores.

En cuanto a la intensidad en el uso de los valores, se descubrió que las convergencias de los discursos de los Señores Pérez Simón y Slim con los del Sr. Hernández se daban cuando usaban los valores *inmoralidad, ineptitud y estancamiento*. Las mayores divergencias se mostraron en los discursos del Sr. Pérez Simón y el Sr. Hernández, pues mientras que el Sr. Pérez hablaba de *improductividad, inseguridad, malestar, desorden, frustración y autoritarismo*, los discursos del Sr. Hernández no los mencionaban. Cabe destacar que el Sr. Slim no empleaba los valores *improductividad, desorden, autoritarismo, insolidaridad, inseguridad, desconfianza, permisividad e irracionalidad*, que sí eran mencionados en los discursos del Sr. Pérez. Es interesante notar también que en los discursos del Sr. Hernández se usaron los valores *intolerancia, deslealtad y templanza* para definir la cultura tradicional, mientras que en los discursos de los señores Pérez y Slim no se hizo alusión a estos valores.

**Figura 18**

Convergencias y divergencias en el uso de los valores positivos y negativos por parte de los actores protagonistas en sus discursos para la cultura innovadora (marzo 1992 - julio 1993)\*



\* Los porcentajes se elaboraron sobre la base de total de menciones de valores que cada actor usa en su propio discurso (Serrano y Arroyo 1994)

El Sr. Hernández reconoció que la *ineptitud* no se debía sólo a la falta de liderazgo empresarial, pues también señaló que otros factores como el estancamiento tecnológico y la crisis económica del país debilitaron el desarrollo de la empresa.

Como puede apreciarse, el liderazgo en TELMEX, tanto empresarial como sindical, escindía el pasado y el futuro desde un presente: *el hoy para el mañana* asignado a la cultura innovadora y el *hoy desde el ayer* asignado a la cultura tradicional. Al presente, el liderazgo le otorgaba la promesa y le cargaba, como hemos visto, de futuro; de cultura innovadora. No sólo se hablaba menos del pasado, sino que se le cargaba negativamente. En ambos casos, el liderazgo rompía con el pasado y se colocaba en un discurso presentista-futurista.

Las diferencias entre el liderazgo empresarial y el sindical se encontraron en la manera de interpretar tanto la cultura innovadora como la cultura tradicional: mientras que la cultura innovadora, para el liderazgo empresarial, se refería a un pasado desordenado, corrupto e improductivo, el liderazgo sindical

reconocía ese pasado pero lo refería al comportamiento de una estructura estatal que impuso formas improductivas y deshonestas de las cuales el sindicato fue víctima y no cómplice. El liderazgo sindical había logrado sobrevivir gracias a su fortaleza, unidad y temple.

## **Conclusiones: un discurso presentista-futurista-disperso**

Los discursos de los tres actores tuvieron una fuerte dispersión en el uso de valores: utilizaron 20 valores para referirse a la cultura innovadora y 17 para aludir a la cultura tradicional.

La fuerte dispersión no ayudaba a la estructuración de un mensaje coherente y organizado. Sin embargo, llama la atención que los discursos de los tres actores protagonistas eran menos dispersos cuando se referían a la cultura tradicional y más dispersos cuando se referían a la cultura innovadora.

Es interesante resaltar que en los valores utilizados para referirse-conceptualizar a la cultura innovadora de TELMEX, las coincidencias fueron en los valores *desarrollo* y *aptitud*. Sin embargo, como también se demostrará, tales coincidencias en el uso de estos valores no lo fueron en cuanto a su asignación; es decir, cuando el Sr. Hernández se refería a *aptitud* y *desarrollo*, lo hacía con relación a las acciones y a las personas miembros del sindicato; mientras que los señores Slim y Pérez se referían a toda la empresa.

Esta misma situación parecía existir cuando los actores protagonistas conceptualizaban la cultura tradicional (lo que se quiere cambiar), la cual no sólo se presentaba como negativa, sino que había coincidencia al señalar como valores de la misma a la *ineptitud*, el *estancamiento* y la *inmoralidad*. En este sentido, como se verá después, la *ineptitud* para el Sr. Hernández y el sindicato estaba referida a las incapacidades de las élites burocráticas, que a lo largo de la existencia de TELMEX habían dirigido los cambios (primero como empresa privada, después como empresa paraestatal, para pasar luego a empresa en venta y finalizar otra vez como empresa comprada por un grupo privado). Es evidente que en los discursos de los señores Pérez Simón y Slim la *ineptitud* y la *inmoralidad* se adjudicaron a la estructura y organización anterior (la gestión/liderazgo estatal) en donde, sin duda, el STRM se consideraba actor responsable de la incapacidad y actos de corrupción que habían minado la productividad de la empresa y su desarrollo.

# Evaluación de los medios de comunicación de TELMEX

Cuando inició el proceso de cambio y privatización en TELMEX, la oficina de comunicación era una dependencia de la Gerencia de Personal. Esta situación reveló que en la etapa paraestatal y durante el proceso de venta de la empresa, no se percibía a la comunicación como una práctica estratégica, o al menos no con todos los alcances que podía tener. Los procesos de cambio y la reorganización de TELMEX propusieron condiciones que llevaron a reconsiderar esta concepción acerca de lo comunicativo. Entre otras razones, se creó la Subdirección de Comunicación porque a esta área se le planteaba el reto de, por un lado, revertir al exterior el clima negativo de opinión hacia la empresa y el proceso de privatización. Por otro lado, hacia el interior, debía generar espacios comunicativos con el discurso de la nueva administración, personalizado en la Dirección General, discurso que proponía lo que sería el nuevo TELMEX, meta fundamental para la propia organización. Ambas exigencias se resumieron en la de generar o ganar los espacios simbólicos y llenarlos con un discurso que debía recomponer la imagen de Teléfonos de México, a la vez que promover la imagen y visión de la Dirección General. Esta idea designó la estrategia general de comunicación. La comunicación, como práctica estratégica, empezaba a ordenarse para después contribuir a la organización de la empresa.

En este punto es importante hacer dos comentarios, sobre la imagen y sobre la estrategia. El concepto de imagen implica la construcción y distinción de un espacio propio y único o, si se prefiere, es el mensaje más importante que una organización puede proponer tanto a su interior, como a su entorno. La imagen de una organización es su mensaje. Por eso, la división entre comunicaciones internas y externas es meramente estratégica, el mensaje será en esencia el mismo: qué es una organización y qué aspira a ser. Toda organización, lo quiera o no, se dé cuenta o no, se encuentra siempre en esta tarea, de contestarse y preguntarse qué es, qué quiere ser y cómo y con qué medios lograrlo. El caso de Teléfonos de México no es la excepción, al contrario: el proceso de privatización, por sí mismo, exigía una serie de redefiniciones.

Resulta evidente que tal estrategia se distingue fácilmente ahora, gracias a la perspectiva que brindan el tiempo y la posición de observador. Sin embargo, para los actores de la comunicación, pudo no haber sido tan clara, sobre todo al principio, y seguramente se fue configurando con el propio hacer al paso del tiempo. Crozier y Friedberg (1990) explican cómo las acciones de los sujetos al interior de sus organizaciones se construyen con base en decisiones más o menos inmediatas a partir de su posición y de la información —siempre limitada— de que disponen. Estas acciones sólo adquieren un sentido de regularidad vistas *a posteriori*. En todo análisis sobre acciones es importante considerar esta situación, pues sólo así adquieren sentido las actividades que aparentemente se desvían del plan general.

El propio objetivo de la redefinición de la imagen de TELMEX —llenar los espacios simbólicos con un discurso que recompusiera la imagen de la empresa, promover la imagen y la visión de la Dirección General— establecía dos frentes, cada uno de los cuales exigía un desarrollo específico, pero convergente. Al exterior, se establecieron o se fortalecieron contactos con los medios y columnistas de diarios. Esta relación con la prensa se basó en proporcionar datos que desmintieran o aclararan todo lo que se decía sobre Teléfonos de México, pues las dádivas no tenían cabida en una empresa que quería romper con su imagen anterior. Más bien, en lo inmediato, se trataba de responder a lo que se publicara sobre TELMEX y, a la larga, de establecer los temas verdaderamente importantes para la compañía.

La publicidad fue otra actividad clave. TELMEX llegó a ubicarse como uno de los grandes consumidores de espacios publicitarios en distintos medios, incluyendo varios patrocinios. Quizá este punto ejemplifique claramente la noción estratégica de ocupar los espacios simbólicos: de pronto TELMEX aparecía en todos lados. La publicidad trabajó entonces en dos sentidos, en la promoción de los servicios telefónicos y en la recomposición de la imagen de la compañía; bajo un nuevo lema que sintetizaba los servicios de TELMEX, su nueva imagen y su nueva actitud: “comunicar es nuestra empresa”.

La comunicación hacia el exterior se completó con la edición de libros especiales, como *La historia de la telefonía en México* y *El otro occidente*, así como con el montaje de varias exposiciones sobre la telefonía y las nuevas tecnologías de telecomunicaciones. Como puede suponerse, más allá de los datos que este tipo de producciones pueda ofrecer a los interesados en

estos temas, el verdadero valor que tuvieron estas acciones es que ayudaron a mantener y fortalecer una presencia, fueron una forma de manifestar “aquí está TELMEX”.

A pesar de que con todo este trabajo TELMEX se hizo presente en muchos medios y de muchas formas, los resultados de la comunicación al exterior fueron inconsistentes, sobre todo en lo referente a la imagen. Una imagen se construye con símbolos, pero también con acciones que respalden y encarnen lo simbólico: la inercia de los problemas gestados en el pasado, así como los problemas generados en la experiencia misma de la privatización y el cambio, impidieron transformar de manera importante la percepción que el público tenía de la empresa.

Hacia el interior, la tarea comunicativa básica era generar espacios informativos que fueran marcados con el discurso de la Dirección General. Este objetivo se revelaba fundamental para cualquier otra intención, pues al interior de TELMEX la fuente casi única de comunicación institucional, que además gozaba de enorme credibilidad, era el sindicato. Dicho de otro modo, TELMEX era lo que el sindicato decía y en la empresa pasaba lo que el sindicato anunciaba. En ocasiones, parecía que el vocero de Teléfonos de México era el secretario general del sindicato, Francisco Hernández Juárez. Entonces, las tareas comunicativas eran claras: hacer circular la visión de la empresa que la Dirección General tenía, pero a la par, producir los medios por los cuales hacer circular esos datos y establecer la red de contactos que permitiera conocer y hacer fluir la información.

De esta forma, la comunicación siguió varias líneas. Por un lado, se trató de establecer contactos con otras instancias de la empresa, incluido el sindicato. También se trabajó en la producción de medios internos y en las presentaciones públicas del director general de TELMEX, Juan Antonio Pérez Simón. El intento por establecer contactos no dio los resultados esperados, aunque se buscaba romper tensiones y provocar un acercamiento, la inercia de tantos años de hacer las cosas de un modo resultó ser muy fuerte, pues permanecía en el ambiente la noción de que compartir era abrirse y podía resultar en una pérdida de poder. No era tan fácil que los diferentes grupos dentro de TELMEX aceptaran abrir sus puertas.

Una de las líneas de acción comunicativa, que a la postre fue uno de los pilares de la comunicación interna, fue el diseño y producción de medios

internos. En TELMEX ya existía la revista *Voces*, pero ésta se rediseñó en su totalidad: papel, diagramación, secciones, temas.

Más adelante se lanzó el periódico *Red*. Con éste se perfilaba ya el plan de medios. El formato, tipo, papel y redacción de *Red* apuntaban al público constituido por el grueso de los trabajadores telefonistas, por lo que se constituyó en la punta de lanza de la comunicación interna. La aceptación que tuvo originó un aumento constante en su tiraje (Mendoza, 1994).

La noción de comunicación oportuna, es decir, de comunicados que se pudieran encontrar en cualquier lugar y la posibilidad de generar un ambiente comunicativo, llevaron a experimentar con otros medios, como el periódico mural *En la línea*, una serie de carteles sobre productividad y la nueva actitud de servicio de los telefonistas. Estos temas fueron la prueba de fuego de la comunicación interna. Con el lanzamiento del Programa de Productividad y la decisión de transformar la cultura laboral de los telefonistas se abrió un reto mayúsculo para los nuevos medios de comunicación, a la vez que surgió la posibilidad real de medir su impacto.

Por otra parte, el sindicato tenía su medio de comunicación interna, el Boletín *Restaurador 22 de abril*, que bajo un perfil tradicional exponía sus posiciones. En este contexto se procedió a realizar un análisis de contenido de los medios de comunicación interna de Teléfonos de México. Sin embargo, habría que hacer algunas consideraciones.

## Los medios de la empresa

Con el fin de elaborar un balance de las líneas de acción para la comunicación interna, es necesario tomar en cuenta la influencia que el entorno organizacional ejerció sobre la comunicación y el efecto que esta última logró sobre la organización. Es preciso considerar los resultados, en función de los objetivos perseguidos —fueran éstos explícitos o no—, de los recursos con que se contaba y de las condiciones en que se trabajó.

A tres años de haber iniciado esta labor, el discurso rector sobre la empresa era el discurso de la Dirección General: con acuerdos o desacuerdos, pero se hablaba y evaluaba lo que la Dirección proponía (Mendoza y Revilla, 1994). En este empeño también jugaron un papel importante las presentaciones

del Sr. Pérez Simón, las cuales además fueron claves en la construcción de su imagen como director de la empresa. Como referente, sin embargo, siempre estuvo el sindicato y sus acciones expresadas de alguna forma en su medio institucional.

## **Análisis de contenido de la revista Voces**

Se realizaron tres tipos de análisis: uno de contenido de íconos y texto para identificar a los personajes y temas que se desarrollaron en la revista, a fin de evaluar su incidencia en la difusión de temas y valores importantes para la empresa y su cultura; un análisis estructural del uso de los espacios en la revista con el fin de evaluar su balance visual y determinar su correspondencia con la política editorial respectiva; y finalmente, la determinación del índice de legibilidad que permitió evaluar su correspondencia con el perfil de lector definido.

Los resultados de la incidencia de temas y valores importantes para TELMEX y su cultura mostraron una instantánea reveladora acerca de cómo concebía y gestionaba el proyecto de cambio la nueva dirección de la empresa. Los otros dos análisis constituyeron en realidad una auditoría que pretendió únicamente el mejoramiento de los medios internos en términos de su formato y facilitar una mayor accesibilidad a los públicos a los que se dirigían.

Para tal efecto, se analizaron las editoriales y las notas principales (20 textos) de una muestra de diez números de la revista *Voces*, de 1992 y 1993. Se aplicó el modelo dramático de análisis (Greimas, 1980), que identifica a los protagonistas; los medios y las acciones que utilizan para lograr sus objetivos y los obstáculos que enfrentan.

## **Resultados**

### **Análisis de editoriales: TELMEX, el gran protagonista del cambio**

La gran cantidad de objetivos, medios y acciones asociados al sujeto TELMEX indicaron que éste era el protagonista. A pesar de que el texto decía lo contrario, los telefonistas se incorporaron como sujetos secundarios. La importancia que

se decía que tenían no se reflejó en el manejo de la información. La mención de objetivos, medios y acciones fue abundante, y en cambio, la puntualización de los problemas fue escasa.

Se encontró una muy alta reiteración de elementos (monotemática). Al relacionar los elementos enunciados, se descubrió que los temas recurrentes eran los objetivos y los logros. Con raras excepciones, el tono era triunfalista. Los editoriales de los números que se analizaron se pueden resumir de la siguiente manera:

TELMEX (a veces los telefonistas) buscaba mejorar sus servicios, transformarse, beneficiar a sus trabajadores y apoyar el desarrollo nacional, por lo que introdujo equipo e instalaciones de avanzada tecnología, invirtió en recursos, diseñó sistemas y capacitó a sus trabajadores. En este esfuerzo, enfrentó problemas generados por el desarrollo del país, los tiempos de que disponía y la obsolescencia del equipo e instalaciones. No fue sino hasta 1993 que se ofrecieron algunas definiciones de los valores de la nueva cultura de TELMEX.

### **Análisis de las notas principales: La gran meta, transformarse**

Igual que en las editoriales, en las notas principales se encontró a TELMEX como el único protagonista. Los otros actores que se mencionaron fueron elementos secundarios. Los objetivos, los medios y las acciones ofrecieron una visión clara: había muchas cosas por hacer (objetivos), para ello se realizaban un gran número de acciones y se pusieron en juego diversos medios. Los temas recurrentes fueron los logros-objetivos y las acciones emprendidas. La mayor parte del discurso de estas notas se centró en los medios utilizados y en las acciones.

En pocos relatos aparecieron los trabajadores con roles activos, y el STRM sólo apareció en uno. Por lo general se hizo referencia a ellos como sujetos pasivos.

Así, la estrategia informativa abrumó con datos sobre los objetivos, acciones y medios de la empresa. No se encontró diferenciación de la información y por tanto no se introdujo novedad. No aparecieron definiciones, ni ilustraciones ejemplares de los valores comunicados.

Aunque se mencionaron algunos obstáculos, el tono de los textos también

era triunfal. Solamente se compararon los logros con lo que se había hecho antes de la privatización, con lo que se estableció una dicotomía discursiva del pasado contra el presente. Esta perspectiva impidió otras formas de evaluar lo que se estaba haciendo en la empresa.

**Tabla 10**  
Elementos mencionados en las notas principales de la revista Voces:  
Sujetos protagonistas y atributos, 1992 y 1993

1992		1993	
Sujetos protagonistas	Atributos	Sujetos protagonistas	Atributos
TELMEX	Responsable Maduro Con voluntad Respetuoso Abierto Comprometido Reflexivo Con buen trato Asume riesgos Con historia Vanguardista	TELMEX	Comprometido Participador Convencido Dispuesto al cambio En expansión Moderno
STRM	Responsable Maduro Con voluntad de cambio Concertador Respetuoso Abierto Moderno	STRM	Dispuesto al cambio Convencido
Trabajadores	Solidarios Serviciales Profesionales Eficientes Valientes		

## Análisis de contenido de los íconos de la revista Voces

Se analizaron las portadas, contraportadas y las notas principales de una selección de diez números de la revista Voces de 1992 y 1993, con una muestra total de 124 íconos entre fotografías, fotocomposiciones e ilustraciones. Se procedió identificando los referentes y las relaciones entre ellos, de las cuales surgieron los temas. Se compararon los resultados de 1992 y 1993 para analizar los cambios.

## Resultados

### **Análisis de los íconos de las portadas: modernidad como desplazamiento del factor humano y su trabajo por la tecnología**

En primer lugar, se apreció un cambio en el número de referencias icónicas, pues se alteró la cualidad expresiva de los íconos utilizados. Los íconos de 1993 ganaron en especificidad referencial. De igual manera, se pudo apreciar un cambio en los referentes y en los temas. Las referencias de 1992 se centraron en Equipo (9 de 22) y Personal (7 de 22), de ahí que los temas más representados sean Trabajo (4 de 12), Condiciones de Trabajo (2 de 12) y Modernización (2 de 12).

Durante 1993, las referencias se concentraron en Equipo (5 de 13) e Instalaciones (4 de 13). Se introdujeron referencias a instalaciones que no aparecieron en 1992, por ejemplo, a la fibra óptica y a los circuitos electrónicos. Los temas de 1993 se centraron en la Tecnología (3 de 8) y en la Integración del Hombre con la Tecnología (2 de 8).

Así, apareció una intención de cambiar los referentes y, en consecuencia, los temas. Este deslizamiento fue del Factor Humano a la Tecnología. En 1992 el Factor Humano tuvo el 31.8% de las referencias, mientras que en 1993 obtuvo el 23%. Las referencias a equipo en 1992 alcanzaron el 40.9%, y en 1993 el 38.4%. Las referencias a instalaciones en 1993 fueron de 30.7%

En los temas, se pasó del Trabajo (Factor Humano), que alcanzó una presencia del 33.3% en 1992, a la Tecnología, que tuvo una frecuencia de 37.5% en 1993. En ese año apareció el tema de la Integración Hombre-Tecnología, con una presencia de 25%.

Durante los dos años se repitió la referencia a Instalaciones Subterráneas y Callejeras, a Trabajadores de Planta Exterior y Equipo de Seguridad, de Servicio y Aparatos Telefónicos. También se repitieron los temas de Trabajo y Colaboración.

A lo largo del periodo estudiado se intentó producir un discurso sobre modernidad, que se basó en su referencia a la tecnología y a la integración Trabajo-Factor Humano-Tecnología. Este discurso se tradujo en un detrimento de la presencia de los trabajadores como referencia y del trabajo como tema.

## **Análisis de los íconos de las contraportadas: Modernidad es sólo tecnología**

En las contraportadas la cualidad expresiva de los íconos cambió. Los que aparecieron en 1993 son más específicos en sus referencias. También cambiaron los referentes. En 1992 los referentes de Personal tuvieron mayor presencia (3 de 8), seguidos por los de Equipo (2 de 8) e Instalaciones (2 de 8). Durante 1993, los referentes se dividieron en Equipo (2 de 6) e Instalaciones (3 de 6). Así pues, el tema principal de los íconos de contraportada en 1992 fue Trabajo, mientras que en 1993 fue Tecnología Moderna. De la misma forma que en los íconos de portada, se apreció un cambio en las referencias y temas, que pasó del Factor Humano en 1992 a la Tecnología en 1993. Parecía claro un intento de construir un discurso icónico de modernidad basado en la Tecnología, que sustituyera al discurso basado en los Trabajadores.

## **Análisis de los íconos de la nota principal: El cliente, nuevo referente**

En los años que se estudiaron, la referencia principal fue Personas y, dentro de ese rubro, Trabajadores de TELMEX. No obstante, se apreciaron ciertas diferencias. Durante 1992, las referencias a Personas alcanzaron el 52.6% del total, pero en 1993 disminuyeron al 46%. Sin embargo, en la especificación Trabajadores, del 56% que tuvo en 1992, aumentó al 64% en 1993. Es decir, las referencias a Trabajadores aumentaron en 1993.

Otro cambio notable dentro del rubro Personas fue el incremento de referencias a Clientes en 1993. Cabe mencionar que también cambió la composición del rubro Trabajadores, pues en 1992 los más presentados fueron Operadoras y de Planta Exterior, mientras que en 1993 fueron Técnicos y de Planta Exterior.

El segundo grupo de referencias en ambos años fue Equipo. En 1992 alcanzó únicamente el 28% de referencias, y para 1993 llegó al 38%. En 1992 las referencias a Equipo de Servicio concentraron el 62.5% del total. Durante 1993 hubo mayor diversidad en las referencias a Equipo, desatacando los de Servicio (29.7%), Aparatos Telefónicos (25.5%) y Aparatos de Computación (19.1%).

El rubro de Instalaciones mantuvo en ambos años rangos de presencia semejantes. En 1992 las instalaciones con más referencias fueron las Subterráneas y Callejeras (45.4%), e Interiores de Edificios (36.3%). Para 1993 las instalaciones más referenciadas fueron Antenas (38%), seguidas de Subterráneas y Callejeras (33.3%), por lo que hay que destacar la permanencia de referencias a las instalaciones Subterráneas y Callejeras.

Los temas que más aparecieron en ambos periodos fueron Trabajo, Modernización y TELMEX, aunque la composición de aparición fue distinta: en 1992 estos tres temas concentraron el 74.8%, y el resto se repartió en seis rubros más. Dentro del rubro Trabajo, destacó en 1992 el de Personal Trabajando.

Si bien es notable que en ambos periodos los trabajadores de TELMEX se mantuvieron en las notas principales como el principal referente y el trabajo como el principal tema, se pudieron apreciar dos cambios de consideración: el incremento en 1993 de las referencias a Equipo y el tema Atención y Servicio a Clientes, así como la aparición de los temas de Tecnología. Estos cambios tuvieron dos sentidos, el refuerzo de la práctica discursiva que se centró en la tecnología y la importancia que se comenzó a otorgar al cliente. De todas formas, el factor humano se propuso como importante.

## **Análisis de contenido del periódico *Red***

De la misma forma que se hizo con *Voces*, para este medio se llevó a cabo un análisis de actores, ideas principales e íconos a fin de determinar la orientación temática del contenido de la publicación, un análisis de política editorial y finalmente, una aproximación al índice de inteligibilidad (Revilla, 1994 y Mendoza, 1994).

Acorde con los propósitos de este libro, se decidió reportar únicamente los resultados del primer análisis (actores, ideas principales e íconos), puesto que se encuentran profundamente vinculados con el tema de investigación que nos interesa: el liderazgo, el cambio cultural y la comunicación en TELMEX.

### ***Red* número 1: Programa de incentivos: cambiar a los trabajadores**

La nota principal establece para TELMEX una nueva era de modernización tec-

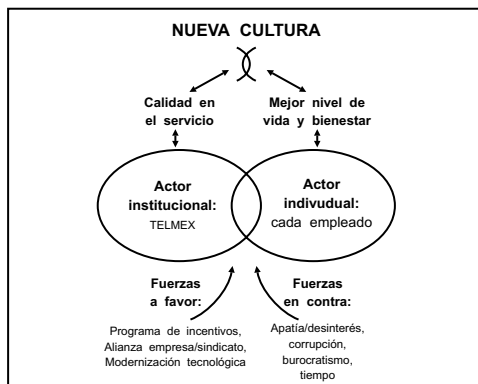
nológica, productividad y formación de una nueva cultura. Esta época sería posible a través del Programa General de Incentivos a la Productividad y la Calidad que se concibió como detonador del cambio que mejorará la calidad en el servicio. La nota caracteriza al programa de incentivos como el medio para estimular el esfuerzo y modificar positivamente la actitud de los empleados. Resalta que es un programa conjunto entre empresa y sindicato, que permite evaluaciones del desempeño confiables y justas.

Este programa valora a la productividad (que define como auténtica vocación) como un medio esencial de cambio en TELMEX y la apoya con un gran esfuerzo de capacitación. El trabajador mejoraría su bienestar y nivel de vida a medida que incrementara su productividad. Además, se esperaba que el estímulo a su esfuerzo modificara positivamente su actitud.

En el discurso general de Juan Antonio Pérez Simón (cuyos resultados se exponen en el análisis de liderazgo) se definieron como valores del gremio la *honradez*, el *esfuerzo*, la *integridad* y la *productividad*. Estos atributos se oponían a la *apatía*, el *desinterés*, *burocratismo* y toda *conducta indeseable* que dañara el prestigio telefonista.

Sin embargo, la nueva cultura que se mencionó quedó definida explícitamente de la siguiente manera:

**Figura 19**  
Nueva cultura laboral definida en Red



Durante los siguientes números de la revista se siguió consistentemente este drama de oposición de fuerzas sin que tuviera un peso contundente a la modernización y productividad y muestra el peso que estas temáticas tuvieron con respecto a otras: 141 notas; 64% de la información en 8 números se refieren a temáticas diferentes al proceso de cambio; sólo 79 notas, el 36 %, se refirieron a este. La tabla 11 cuantifica las notas relativas al programa de incentivos.

**Tabla 11**  
Número total de notas y de las que tienen como referente la modernización y productividad

Ejemplar de Red	Número total de notas	Notas sobre modernización	Notas sobre capitalización y cultura	Notas sobre usuarios	Notas sobre calidad y productividad	Otros
1	15	2	1	0	7	5
2	17	2	2	1	0	12
3	26	8	0	0	0	18
4	30	2	2	3	8	15
5	24	4	5	1	0	14
6	30	3	4	1	1	21
7	33	4	0	2	0	27
8	45	9	2	4	1	29
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>141</b>

### **Red número 2: Capacitar a los trabajadores, insistir en su cambio**

Este número reintrodujo la capacitación bajo el concepto de detonador y catalizador del cambio, la misma concepción con la que se definió en el número 1 al Programa de Incentivos a la Calidad y la Productividad. Se privilegió el concepto tecnológico, y aunque el objetivo era formar a los empleados, no hay ninguna mención a los valores o premios establecidos en el número anterior.

### **Red número 3: El cambio como tema exclusivo del discurso empresarial**

El editorial de este número otorgó a la nueva cultura de TELMEX las cualidades de eficiencia y calidad en el servicio. No obstante, este concepto no se retoma

ni amplía en ninguna de las notas de este número. La nota principal, “Acelera TELMEX la modernización de la red telefónica”, se acompañó de un subtítulo que atribuyó a los trabajadores la preparación y calidad técnica y resaltó la sustitución digital sin interrupción del servicio.

La nota “Tecnología de punta” recogió la opinión y el sentir de los trabajadores acerca de la digitalización (modernización). Hasta este punto los trabajadores no habían “hablado” en *Red*. Sólo lo había hecho la empresa. Esta nota se considera doblemente importante, porque integra al trabajador con el concepto tecnológico y con el servicio al cliente.

### **Red número 4: La ambigüedad del cambio cultural y la exclusión de los trabajadores como protagonistas**

A partir de este número se prolongó la repetición y falta de desarrollo conceptual y operativo de los temas referidos al Programa de Incentivos. Esto hizo evidente una dificultad para hablar de la información generada por la implementación del Programa y una ulterior incapacidad para jerarquizar y diferenciar datos. De las notas de primera plana, la principal se refiere a la firma del Convenio que ratifica el “Programa General Permanente de Incentivos a la Calidad y Productividad” (el nombre mismo del programa cambió en cada número) y la siguiente describe la inauguración del plantel Tezozómoc de INTELMEX.

Las notas dedicadas al Programa de Incentivos no informan de variantes significativas, el lector tiene la impresión de leer lo mismo. Destaca la nota de “Programa de productividad detonador del cambio cultural”, por dos razones:

1. Ilustra una constante de *Red*. A pesar de mencionar el cambio cultural, en el desarrollo de la nota no se explica cómo se daría dicho cambio ni de qué cultura se habla.
2. Es una de las pocas notas de la muestra que aporta información adicional acerca de cómo participan los empleados y del mecanismo conjunto de evaluación.

La nota menciona al trabajador en abstracto, éste “no habla”, entonces, no puede ser protagonista de un cambio que sólo es posible para la empresa si se genera con el propio trabajador.

El resto de las notas reproducen la misma información o repiten lo que se ha mencionado en números anteriores, por ejemplo:

Las notas “Productividad”, “Detonador de cambio cultural” y “Haremos de Teléfonos de México una empresa de clase mundial”, repitieron la siguiente información:

TELMEX invirtió en esos tres años más de 22 mil millones de pesos, avanzando 66% en la digitalización de señales y en la instalación de más de la mitad de 13 mil 500 kilómetros de fibra óptica que unen a las 54 ciudades más importantes.

Es conveniente apuntar que tal información no destaca en ninguna de las tres notas. Finalmente, en este número se introdujo otro desplazamiento de conceptos. La nota “El camino a la excelencia” concibió a la capacitación como una vocación y estilo de vida personal, una manera de ser responsable, de elevar la autoestima, combatir la apatía, el burocratismo, la corrupción y la frustración. Sin embargo, ésta es la definición que se dio de productividad en el número 1, que implicaba que la autoestima y los valores positivos provenían del esfuerzo recompensado del trabajador.

Este tipo de traslapes ignoraron al actor fundamental del cambio: el trabajador en lo individual y TELMEX en lo colectivo. Pero, por otra parte, reveló una confusión peligrosa. Sin duda, la capacitación dota de técnicas y conocimientos, pero es un medio, no un actor. La decisión del cambio se encuentra en la persona y en los grupos de trabajo. La capacitación, definida como estilo de vida y vocación, suplanta a la cultura de por sí vagamente delineada. Quizá en esta coyuntura se manifestara una tensión en el reacomodo de fuerzas que tuvo como actor central a INTELMEX.

En contraposición, el discurso de Carlos Slim Helú, reiteró que la productividad proviene del esfuerzo personal apuntalado por la capacitación y que el trabajo es un patrimonio personal.

### **Red número 5: Los méritos de TELMEX sin reconocimiento del trabajo**

En la nota central de la primera plana “*Avanza red de fibra óptica*”, Red reportó que TELMEX instalaría la red digital en dos y no en tres años, pero el mérito lo atribuyó al convenio con empresas proveedoras. Los actores presentes fueron la empresa y su capacidad de convenir. El actor ausente fue el ejecutor, el trabajador.

## **Red número 6: TELMEX, un cambio sin actores colectivos**

La nota principal, “*La productividad beneficia al trabajador*”, mencionó avances significativos del Programa de Incentivos a la Calidad y la Productividad, pero sin hacerlo de forma específica, y únicamente reprodujo las opiniones del Presidente Carlos Salinas de Gortari al respecto, cuyo punto de vista (“el decir”) reemplazó finalmente a la productividad (“el hacer”) de los trabajadores.

“*En la capacitación está nuestro futuro*”, resalta la importancia de invertir en capacitación y se dan elementos para comparar el porcentaje de recursos asignados a esta área con el gasto en nómina, que se tomaron de la experiencia norteamericana. La información, sin embargo, no tiene sentido más preciso por la ausencia de una correlación con la experiencia de TELMEX.

Ambas notas coincidieron en presentar datos que no informan. ¿Por qué no apareció el quehacer del trabajador? ¿Por qué, si se proporcionó información sobre el gasto de capacitación de los Estados Unidos, no se facilitó el contexto para compararlo con TELMEX? ¿Quién es el emisor y quién el destinatario de la información? ¿Quiénes son los actores del cambio en TELMEX? Estas interrogantes aparecieron como resultado del análisis de Red.

## **Red número 7: El desplazamiento del factor humano en TELMEX**

En este número fue posible observar claramente la desigualdad en el tratamiento de los dos ejes forjadores del cambio en TELMEX: tecnología y trabajadores. No sólo no se presentaron integrados, sino que contrastó el grado de descripción tecnológica (“Hacia un edificio inteligente”, y “Videoenlace digital”), con el poco desarrollo conceptual y la falta de precisión en las menciones de la nueva cultura, la productividad y la capacitación.

Apareció una predilección particular y una fuerte presencia de los temas referidos a las nuevas instalaciones, equipos sofisticados y a las perspectivas que éstos abrían. La inquietud fue que sin ser temáticas incompatibles con la parte viva de la empresa —el trabajador y sus actitudes—, se presentaran como tales. El avance en la instalación en fibra óptica fue evidente, así como la reconversión a equipos digitales que demostraron logros tangibles en los proyectos de TELMEX. Pero, ¿había de suponerse que en el proyecto humano los logros no eran mencionables?

Incluso los avances claros en una dirección tecnológica no se podían apreciar, pues no se contextualizó frente a qué situación se originó el avance. La comparación de logro se hizo frente al pasado-rezagado, y no frente al futuro-propuesto. Sin duda, frente a un pasado de retraso y obsolescencia todo cambio tecnológico era un adelanto. Pero, ¿cuál era la dimensión y el significado humano de ese avance?

### **Red número 8: La ausencia de un proyecto de cambio cultural**

El actor principal de la nota más importante, *“Juventud y experiencia de los telefonistas para enfrentar la competencia”*, fue el señor Juan Antonio Pérez Simón, quien destacó la transformación fundamental que TELMEX vivía, al pasar de ser una compañía telefónica a una empresa de telecomunicaciones. Esta fue una distinción presente en la temática tecnológica de *Red*, pero que no se había precisado hasta ese momento. A nuestro juicio, la nota abría toda un área temática y, a la vez, resultaba representativa de los rezagos conceptuales en TELMEX. La idea central sugerida por el encabezado de la nota no recibió ninguna mención en el cuerpo de la noticia. La idea de TELMEX como empresa de telecomunicación exigía mucho mayor énfasis y desarrollo. La misma nota definió el servicio al cliente como dedicación, honradez y disciplina.

En *“El éxito de los cursos”* y *“Posiciones tops”*, los telefonistas dieron su parecer. En la primera nota la autora destacó los excelentes resultados de la puesta en práctica de los conocimientos que se adquirieron en un curso de manejo de estrés, en la otra, los telefonistas del centro digital de tráfico avanzado de Hermosillo opinaron que con este equipo el servicio se volvió más rápido y cómodo. En estos dos casos, la capacitación y el cambio tecnológico tuvieron un rostro concreto. Se empleó una integración tecnología-personas adecuada, que se encarnó en testimonios.

En contrapartida, *“Nuevo sistema computarizado para la administración”*, que describió una aportación del personal de TELMEX, dejó pasar la oportunidad de otorgarle un sentido especial al trabajo del empleado.

En el transcurso de los ocho números de *Red* que se estudiaron, el trabajador apareció participando en eventos deportivos o culturales, se le proporcionó información sobre temas de bienestar social y se le invitó a acudir al teatro y a los museos. Destacaron en estos números los artículos formativos

sobre temas de administración, liderazgo y calidad. Estos temas se presentaron como un esfuerzo constante de orientación en la nueva dirección decidida por TELMEX, pero no lograron incorporarse a la idea central de la misión y la cultura de la empresa.

### **Análisis del manejo icónico de la información de Red: una cotidianeidad visual ajena a una modernización enunciada**

Como en el caso de la revista *Voces*, en este se procedió también a la identificación de los referentes de las imágenes. Según se desprende de la tabla 12, se optó por hacer un periódico con gran fuerza visual, que resultó en efecto atractivo por su colorido, diseño, calidad fotográfica y de impresión; pero que en ocasiones, careció del balance y de la adecuada integración texto-ícono que justificara la profusión de imágenes, como lo demuestra la primera plana del número 7, donde la fotografía resta espacio a la información escrita, o el número 6, con las fotografías de la pintura de José Salazar.

**Tabla 12**  
Íconos por número de páginas del periódico Red

Número	Páginas*	Número de íconos
1	8	15
2	8	19
3	12	24
4	24	55
5	24	90
6	28	110
7	28	94
8	32	145
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>552</b>

\* Totales del periódico

## Resultados

La tabla 13 muestra la frecuencia temática en los 552 íconos analizados, en ella se destacan con facilidad las siguientes apariciones: Temáticas diversas, 181; Telefonistas Trabajando, 159; Convivencia y Deporte, 58; Pinturas, 33; INTELMEX, 27; fotografías de estados, 22, que correspondieron a tres temáticas: Trabajadores, Bienestar Social y Regionales. La pregunta pertinente para apreciar y sopesar el valor de esta tabla debe plantearse pensando qué apareció y qué personajes y temas deberían aparecer en *Red*.

La temática importante de *Red* era Capacitación, Productividad y Modernización. Sin embargo, las temáticas diversas y los trabajadores tuvieron mayor presencia icónica, en tanto que el equipo y el Instituto de Capacitación (INTELMEX) sólo tuvieron 17 y 27 menciones:

**Tabla 13**  
Frecuencia de temática de íconos del periódico *Red*

Temática de íconos	Frecuencia
Temáticas diversas*	181
Telefonistas trabajando	159
Convivencia y deporte	58
Pinturas de trabajadores	33
INTELMEX	27
Fotografías de estados	22
Equipo	17
Atención a usuarios	15
Instalaciones	15
Directivos	15
Temática sobre administración	10
<b>Total</b>	<b>552</b>

\*En esta categoría se concentran 60 temáticas con frecuencias muy bajas: de 1 a 3 menciones en los 8 números.

## **Análisis de contenido del periódico mural *En la línea***

El informe del análisis del periódico mural *En la línea* consta de dos estudios: uno estructural y otro de análisis de contenido en textos e íconos.

En el primero se observaron las características formales del periódico, las cuales tienen que ver con su identificación, agilidad y calidad de producción. Como con los demás medios, estos resultados fueron importantes para el mejoramiento operativo de los medios internos.

El segundo análisis, como los anteriores, constituye un ejercicio de identificación de la política comunicativa de la empresa, factor relevante para dilucidar el papel de la comunicación en un proceso de cambio empresarial.

### **Resultados: *En la línea*, una mirada institucional que desarticula la cooperación**

Destacó la división de los textos entre referencias a “actividades de TELMEX” y referencias a los “asuntos de los trabajadores”, situación que no se encontró en otros medios. Sin embargo, las actividades, logros y retos de TELMEX en ese momento no encarnaban en los trabajadores, empleados y directivos. Según los relatos que se analizaron, existía una especie de *superprotagonista*, que no dejó de ser un ente abstracto que impedía el surgimiento de los sujetos como responsables del quehacer de la empresa.

Curiosamente, en los íconos se revirtió ligeramente esta situación, con seguridad debido a las características propias de la imagen: en ella los personajes tienen que tener un cuerpo visible. De ahí el que aparecieron tanto los directivos como los trabajadores, si bien resultó extraña la presencia de los empleados de confianza.

Por otro lado, llamó la atención el hecho de que en los textos se aludió a los trabajadores, pero siempre en temas o situaciones con poca relación directa con las tareas básicas de la empresa. Aparecieron, por ejemplo, en convivencias, espectáculos, asuntos de bienestar social, recomendaciones de higiene y conminaciones a la superación personal y la calidad. Se reveló así un intento por incorporar a los trabajadores a un discurso, o mejor dicho, a una cultura a través de un discurso, que chocó con los otros mensajes.

## **TELMEX, de nuevo un actor de corte institucional**

En los textos de *En la línea* el principal referente fue TELMEX, de 11 temas, 6 se refieren a la empresa como protagonista, una ligera ventaja frente a los temas en que destacaron a los trabajadores y las relaciones de la empresa con el sindicato. Los demás temas aludieron a cuestiones como Superación Personal, Recreación, Higiene y Bienestar Social. Dentro de los temas que tuvieron a TELMEX como protagonista destacaron Infraestructura y Desarrollo Tecnológico de TELMEX, TELMEX en eventos especiales y Servicios Públicos de TELMEX. Respecto a los trabajadores destacaron Recreación y Superación Personal, seguidos de Higiene y Bienestar Social.

El propio TELMEX fue el gran protagonista del quehacer de la empresa, con lo que se restó importancia al papel de los actores de carne y hueso. Estos últimos tuvieron una presencia relativa en los relatos de *En la línea*, referidos sobre todo a consejos y actividades recreativas, si bien por momentos se tuvo una intención de reconocimiento hacia ellos.

Los temas principales fueron, para la empresa, Tecnología e Infraestructura y la presencia de TELMEX en eventos donde podía construir una imagen pública favorable. Para los trabajadores, los temas principales fueron la recreación y la superación personal.

## **El protagonismo de los directivos: la debilidad laboral de los trabajadores**

Los temas que concentraron mayor presencia en los íconos de *En la línea* fueron referentes a Eventos Especiales y a Trabajadores Telefonistas. Los de Interés Social y Tecnología Moderna tuvieron una presencia moderada.

Los Eventos Especiales se concentraron en los de Trabajo, que se refirieron mayoritariamente a actividades con directivos como protagonistas y Cooperación entre directivos y trabajadores; los restantes fueron Recreativos, de Espectáculos y Convivencia. Cabe destacar la referencia a un evento fuera de TELMEX, porque estuvo asociado a la importancia nacional de la empresa.

Cuando en el periódico se incluyeron íconos de Telefonistas Trabajando, se desprendieron varias referencias específicas, entre las que destacaron en

las de Trabajo y Tecnología Moderna, y en Referencia a Labores, la alta presencia de Operadoras. Con respecto a Telefonistas en otras actividades, se refirieron a las tradiciones mexicanas y a un problema laboral, el *San Lunes*.

Los temas de Interés Social se concentraron en el de Superación. La temática sobre tecnología moderna se dividió entre tecnología asociada al servicio y sin referencia específica.

Los íconos del periódico mural *En la línea* comunicaron básicamente cuatro temas: Eventos Especiales, Trabajadores Telefonistas, Interés Social y Tecnología Moderna. Son interesantes las asociaciones entre eventos y el protagonismo de directivos, de la administración y del sindicato, y por otro lado las constantes referencias a los trabajadores realizando su labor, muchas veces sonrientes y apoyados en tecnología. En los temas de Interés Social destacó positivamente el aparente interés de la empresa por motivar la superación, tanto personal como en el trabajo.

## **Los medios del Sindicato**

### **El boletín *Restaurador 22 de abril***

Dentro del trabajo de auditoría de medios de comunicación internos, se incluyó el análisis del órgano de información del Sindicato de Telefonistas. La importancia de este análisis estribó en el hecho de registrar las distintas concepciones y orientaciones que los diferentes actores de la organización tuvieron sobre la empresa. En este caso, el medio informativo de los trabajadores.

La identificación y caracterización de estas diferentes imágenes sirvió para valorar la coherencia respecto al rumbo y el proyecto de empresa, o bien, su fragmentación y los consecuentes problemas de integración que implicó la existencia de los distintos rumbos que finalmente debería tomar la organización.

## **Técnica de análisis de contenido**

Se aplicó un análisis de contenido a siete boletines del órgano de información del STRM *Restaurador 22 de abril*, durante los meses de enero a septiembre de 1993, con el objeto de conocer e identificar la posición o posiciones que

el sindicato asumió con respecto al Programa General de Incentivos a la Calidad y la Productividad y caracterizar, en la medida de lo posible, el perfil comunicativo del medio institucional más importante de los trabajadores sindicalizados de TELMEX.

El análisis de contenido del boletín *Restaurador 22 de abril* incluyó el establecimiento de una unidad cuantitativa (línea ágata) para determinar el volumen de información que se produjo en el periodo analizado. Sin embargo, los resultados de este análisis no se presentan en este texto, puesto que no interesaron de forma directa a la caracterización de posturas sindicales. Lo que se reporta es el análisis de la información de acuerdo con la naturaleza de los mensajes —icónicos o lingüísticos— o sus objetos de referencia —de lo que se informa— y con sus significados —valor y sentido de lo que se informa—.

## **Resultados: La propuesta sindical de una cultura innovadora**

Se encontraron en el texto 35 objetos de referencia. La distribución por el número de veces que aparecen en el mismo tuvo una alta dispersión, sin embargo, al agruparlos por categorías más generales se encontró que existe cierta concentración. Por ejemplo, las categorías Cultura Innovadora Laboral y Programa de Incentivos representaron el 20.29% y el 15.93% del número total de menciones; las categorías Vida Sindical Externa y Vida Sindical dentro del STRM el 16.67% y el 13.05%. Resulta interesante observar que el objeto de referencia Francisco Hernández Juárez, por sí mismo, obtuvo el 9.15% del total de las menciones, mientras que la empresa, como categoría, sólo concentró el 4.35% de las mismas (Serrano, 1994).

## **Los valores culturales del Sindicato Telefonista**

Los boletines utilizaron un repertorio de 26 valores. Los más frecuentes fueron *Solidaridad*, *Desarrollo*, *Logro* y *Aptitud*, que representaron en conjunto el 36.74% del total de veces que aparece un valor. Conviene observar que el valor *Solidaridad* tuvo la mayor frecuencia, 11.76% (Serrano, 1994).

## Significado de la información de los boletines del STRM

En el texto, los valores que se utilizaron de acuerdo a su sentido —positivo o negativo— se agruparon de la siguiente manera: el 74.95% con clave positiva y el 25.06% con negativa. El valor con mayor frecuencia positiva fue el de *Solidaridad* (11.76%), mientras que el valor con mayor frecuencia negativa fue el de *Inmoralidad* (3.67%) (Serrano, 1994).

## De cómo convencer o el manejo de las evidencias y los argumentos del Sindicato Telefonista

En los boletines que se analizaron predominaron las gráficas, tablas y diagramas (34%) y las caricaturas (27.85%). Ambas categorías representaron el 61.85% de las imágenes que se presentaron en el boletín. Las fotografías y los grabados conformaron el 19.55% y el 18.6% respectivamente.

Los boletines utilizaron ocho objetos de referencia cuando se presentaron tablas, diagramas y gráficas. La gran mayoría se refirieron a las metas de calidad (4 objetos) en Mantenimiento, Planta Exterior, Comercial y Tráfico, que representaron el 64.70% del total. El resto de la información (35.30%) se distribuyó en objetos que se referían a la vida sindical: reubicación, cuotas del IMSS (23.54%) y al Programa General de Incentivos a la Calidad y la Productividad (Serrano, 1994).

En cuanto a las caricaturas, los temas/objetos de referencia se concentraron en el tema de la productividad: Obstáculos a la productividad (20%), Incentivos a la productividad (20%). Los demás objetos de referencia se dispersaron (Serrano, 1994).

De las nueve fotografías que se presentaron en los boletines, tres muestran la imagen del líder sindical y cuatro a trabajadores telefonistas —grupo de danza, operadoras y trabajadores sindicalizados.

En los boletines aparecieron 13 grabados, de los cuales cuatro se refieren a Deporte y salud y 2 a Tecnología. Los demás objetos de referencia se dispersaron en una variedad heterogénea de temas y objetos (Serrano, 1994).

## **Significado de la información icónica de los boletines *Restaurador 22 de abril***

Los boletines del STRM que se analizaron utilizaron un repertorio de 19 valores, de los cuales cinco —*Solidaridad, Logro, Inseguridad, Inmoralidad y Aptitud*— representaron el 50.88% de la frecuencia total de valores en los boletines. El valor *Solidaridad* fue el más frecuente (16.12%), seguido de *Logro, Inseguridad, Inmoralidad y Aptitud* con el 8.69% cada uno (Serrano, 1994d).

El 52.84% se refirieron a valores positivos mientras que el 47.16% a negativos. Los valores positivos con mayor número de menciones fueron *Solidaridad* y *Logro* (23.9%), y los negativos fueron *Inseguridad* e *Inmoralidad* (17.38%) (Serrano, 1994).

## **El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, el verdadero actor del cambio en TELMEX**

El boletín del STRM organizó sus contenidos eficientemente. Estableció prioridades en el manejo de la información lingüística e icónica, lo que le permitió tener consistencia informativa. Es importante destacar que los valores *Solidaridad, Desarrollo, Logro* y *Aptitud* definieron la propuesta de Cultura Innovadora por parte del sindicato, y éste lo asumió en el discurso de la siguiente manera:

Deberemos asumir un compromiso y cumplir nuestra responsabilidad dentro del programa (Boletín no. 4, mayo de 1993, p. 2).

Ambas organizaciones se comprometen a desarrollar una acción unitaria y sostenida para construir una nueva cultura del trabajo con un orden laboral democrático (Boletín no. 1, enero de 1993, p. 1).

El boletín incorporó a los trabajadores y los hizo partícipes —personajes— de la información, con un cultivo especial de la imagen de su líder (Serrano, 1994). La información escrita giró en torno a dos aspectos: la cultura innovadora laboral y el Programa de Incentivos. Ambos fueron tratados como “propios” del sindicato, como propuestas sindicalizadas:

Los años por venir exigirán de todo telefonista una práctica real de lo que hemos llamado la nueva cultura laboral. Por la experiencia de varios años de democracia sabemos que no será muy difícil realizar en nosotros ese cambio tan importante, pero debemos estar claros de que se necesitará un gran esfuerzo conjunto de disciplina y de vocación de servicio (Boletín no. 5, Julio de 1993, p. 2).

Nuestra respuesta siempre fue que los programas de productividad con pago de incentivos son una alternativa para incrementar las percepciones salariales de los trabajadores y por lo mismo deberían ser un elemento importante de las revisiones salariales (Boletín no. 3, Marzo-Abril de 1993, p. 8).

La concertación del programa, dijo Hernández Juárez, constituye una práctica de democracia laboral, en la que están involucrados todos los telefonistas, en la que se reconoce la función y el desempeño de cada uno (Boletín no. 6, Agosto de 1993, p. 6).

La empresa figuró poco en la información, salvo en las circunstancias de la negociación del Programa de Incentivos. Se le responsabilizó de las deficiencias administrativas —burocráticas— e incluso de falta de compromiso con el programa, sobre todo antes de su firma.

Lo cierto es que la empresa quiere salirse del acuerdo, por ello está poniendo resistencias para involucrar a todas las especialidades (Boletín no. 2, Febrero de 1993, p. 2).

Lo que hasta la fecha ha ocurrido en Planta Exterior ha puesto en evidencia las deficiencias administrativas de la empresa en el diagnóstico, la priorización, la planificación y la ejecución del trabajo... (Boletín no. 2, Febrero de 1993, p. 2).

Si bien el Sindicato consideró que el Programa de Incentivos permitiría quitar vicios:

El sindicato no quitará el dedo del renglón, para incentivar más al trabajador altamente productivo y acabar con ciertos vicios que hemos acumulado a lo largo de los años (Boletín no. 5, Julio 1993, p.5).

Si bien es cierto que a nosotros nos interesa también dejar de ser la empresa más demandada ante la Procuraduría Federal del Consumidor, el asunto implica a 49 mil trabajadores telefonistas, esto es, a toda la organización (Boletín no. 4, Mayo de 1993, p. 1 y 2).

Los vicios que el sindicato identificó fueron la Inmoralidad y la Ineptitud burocrática. En general, no definió quiénes la practicaban, pero con respecto a la Ineptitud, la relacionó con la administración. Además, señalaron a los empleados de confianza como inmorales.

El acuerdo de negociar la integración de todas las especialidades al Programa de Productividad y compactar la 26 ... se retrasó porque la empresa, desde el inicio, cambió las condiciones de la negociación, porque los tiempos y la estrategia sindical prevalecieron sobre ella (Boletín no. 5, Julio de 1993, p. 1).

...Algunos empleados de confianza, los que actuando por ignorancia o mala fe, procedieron a suspender indiscriminadamente el tiempo extra (Boletín no. 3, Marzo-Abril de 1993, p. 8).

El señor Francisco Hernández Juárez tuvo una frecuencia de aparición alta en los boletines. Apareció como el negociador y quien obtuvo los logros siempre que se habla de compromiso:

El compañero Hernández Juárez explicó que, con relación al esquema, la empresa mostraba una actitud poco flexible (Boletín no. 4, Mayo de 1993, p. 1).

Finalmente, después de mucho jaloneo se pudo ver una luz en el túnel de esta complicada negociación. En una reunión entre nuestro Secretario General, el compañero Francisco Hernández Juárez y el Director General, se acordó abrir un espacio a esta negociación (Boletín no. 4, Mayo de 1993, p. 2).

A partir de este análisis, se encontró que el boletín *Restaurador 22 de abril* tenía una perspectiva totalmente diferente a la que sostuvo la nueva dirección de Teléfonos de México. Para el sindicato de telefonistas, los trabajadores sindicalizados y su líder, el señor Francisco Hernández Juárez, eran los artífices de la construcción de una nueva cultura y la elevación de la productividad y el servicio en la nueva era de la empresa.

Su estrategia de comunicación era incluyente, revaloró el trabajo de los telefonistas e identificó como principales obstáculos al cambio a la nueva dirección y al personal de confianza. Con todo esto, los síntomas de una ruptura o fragmentación organizacional comenzaron a hacerse evidentes.

### **Una visión general sobre los medios internos de TELMEX**

Con el fin de realizar una revisión más exhaustiva de la estrategia comunicativa que prevalecía en TELMEX al momento de realizar el estudio, a continuación se presenta un desglose de los principales resultados del análisis:

- Se encontró una dicotomía entre pasado y presente, sin solución de continuidad, que desconocía la experiencia e historia de la empresa y los telefonistas.
- En esta dicotomía, el presente era asociado a una nueva cultura de los telefonistas, cuyos rasgos se desvanecían en una gran variedad de atributos que no estaban claramente definidos. Ello contribuyó a generar un vacío: lo pasado se negaba y el presente no acababa de afirmarse. Al menos en el discurso institucional, porque los telefonis-

tas tenían clara su identidad construida en las luchas y experiencias del pasado.

- La distancia entre el discurso de la Dirección y las representaciones de los trabajadores no se ceñía únicamente al tópico pasado-presente: mientras que los trabajadores valoraban como parte de su identidad esencial la solidaridad, desarrollo, fortaleza, todas valoraciones asociadas a una lógica de la cultura; la Dirección proponía aptitud, desarrollo, logro y bienestar. Aunque hay alguna coincidencia, las ideas básicas donde se generaba la controversia eran la “solidaridad” sindical versus la “aptitud” de la administración.
- El personaje protagónico de la comunicación institucional fue TELMEX. Sin duda, una estrategia que pudo haber sido muy pro-vechosa si se hubiera dado el principio de identidad entre los telefonistas. Esta estrategia provocó, en cambio, sentimientos de exclusión que abonaron en la pérdida de identidad y unidad institucionales.
- Los datos sobre los quehaceres de TELMEX —sin reconocer a los telefonistas— que se ofrecían, privilegiaban aspectos numéricos, tales como inversión, kilómetros cableados, teléfonos públicos y líneas instaladas, etc., sin permitir una evaluación efectiva de estos hechos porque no se daban puntos de comparación, excepto hacia lo no hecho en el pasado. Por tanto, en ocasiones, no se advertían diferencias entre uno y otro artículo, entre distintos números de alguna publicación e incluso, entre un medio y el otro. Parecía que siempre se decía lo mismo.
- Cuando las personas de carne y hueso eran protagonistas, esto es, en los íconos, no siempre eran telefonistas reales, sino dramatizaciones: modelos o personas vestidas de telefonistas, pero que no portaban las herramientas propias del trabajo que se suponía estaban realizando. Esto, por supuesto, restaba credibilidad a los medios y ahondaba en la falta de identidad (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994 y Pérez y Revilla, 1995).

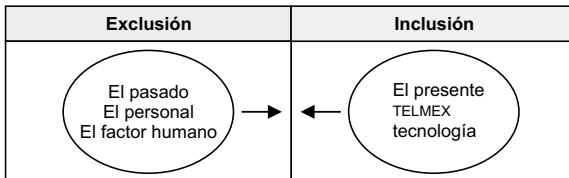
Para tener un panorama más amplio acerca del papel de los medios internos, habrá que recordar algunos datos complementarios:

- Los medios no eran distribuidos con amplitud y oportunidad.
- Lo que leían la mayoría de los telefonistas eran las secciones de entretenimiento y no los reportajes y artículos centrales. Muchas personas las utilizaban para apoyar las tareas de sus hijos con recortes.
- Por último, y más allá de los medios, se percibió la idea generalizada de que la información que circulaba era insuficiente e impertinente.

A continuación se presenta un esquema que resume los resultados anteriores:

**Figura 20**

Visión de los medios de comunicación interna de TELMEX sobre el proceso de cambio



De este modo, era posible entender a *Voces y Red*, así como al periódico mural *En la línea* como los medios o voceros de la desarticulación, o mejor aún, como la expresión de la desarticulación organizacional de TELMEX.

Estos resultados son apenas una parte de la evaluación, la otra parte tendría que considerar otros factores, como el hecho de que si bien la Subdirección de Comunicación tuvo buenas relaciones con la Dirección General y dispuso de un gran apoyo económico para sus actividades, por otro lado enfrentó grandes obstáculos en su accionar. Fuera de los directivos del área, no disponía de personal capacitado en labores de comunicación organizacional,

ni estaba constituida por personal capacitado en redacción periodística. Los encargados de producir los medios internos tuvieron que aprender todo sobre la marcha. Y aún así, hay que reconocer que se hacía mucho para el número de personas que formaban esta Subdirección -edición de *Voces, Red, En la línea*, discursos para presentaciones personales, carteles, volantes y folletos para clientes, relaciones y comunicados a los medios de masas, relaciones y control publicitario, libros especiales, exposiciones-.

Otro aspecto que influyó en la calidad de la información y de su manejo, fueron las presiones que exigían un riguroso control de la información. Con el fin de evitar que se interpretara como promoción hacia una persona o instancia de la empresa, y rompiera o alterara la delicada red de relaciones que se tejían en una organización de la magnitud de Teléfonos de México en un proceso de recomposición como el que vivía, la información se despersonalizaba a propósito. Además, dada la importancia de TELMEX en la dinámica de la economía nacional, había que cuidar sobremanera lo que se decía, no sólo a los medios externos, sobre todo en los *institucionales*: cualquier dato u opinión que ahí se publicara adquiriría de inmediato el carácter de oficial. Estas restricciones tuvieron que cumplirse, asumiendo el riesgo, como sucedió en más de una ocasión, de decir muy poco e incluso, aparentar que no se decía nada.

No se puede olvidar que la Subdirección de Comunicación, como parte de la empresa, se vio afectada por el cambio y por las exigencias de hacer frente a lo inmediato. En este sentido, la tarea comunicativa se enfrentó al menos a dos niveles de exigencia: el de cumplir con sus propios objetivos y el de *dar la cara*, es decir, estar adelante de todos, tratando de explicarles a los demás los cambios que empezaban a tener lugar en TELMEX. Es decir, la Subdirección de Comunicación tuvo que ordenarse a sí misma, a la vez que incidió en el ordenamiento del resto de la organización.

# Geografía del cambio: El mapa de la cultura organizacional en TELMEX

**T**eléfonos de México, fundada en 1947, es el resultado histórico de una larga trayectoria de etapas, épocas y eventos que dejaron huella en su ser actual. TELMEX es una trama compleja, tejida por más de 40 mil trabajadores que, sobre todo a partir de su privatización, representa el mejor ejemplo de la condición y necesidades de la empresa mexicana por integrarse —conservación/innovación— en un horizonte temporal limitado y jaloneado por condiciones externas. Este esfuerzo dio cuenta del conflicto entre cambio y permanencia que atraviesan, al parecer, la mayoría de los ámbitos organizativos nacionales que se encuentran sometidos a la impronta de la modernización.

De este modo, observar a fondo a Teléfonos de México y ubicarse en el vértice del conflicto que vive la empresa mexicana a partir de la emergencia de un medio externo caracterizado por la apertura comercial, la competencia y la existencia de un mercado interno competido y cada vez más consciente y exigente.

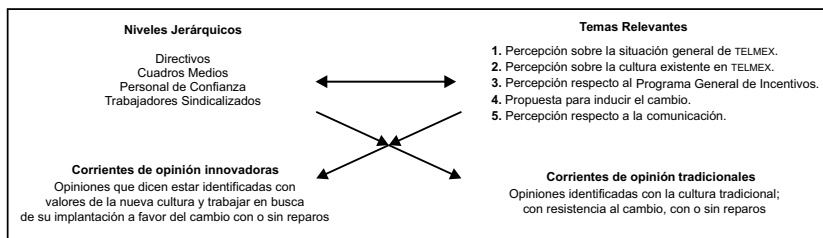
El vínculo del conflicto entre el contexto de cambio y la permanencia lo constituyen los actores, a quienes, dentro de la organización, les corresponde asumir y reaccionar ante estos procesos. Son precisamente sus diferentes miradas y sus diversos comportamientos los que perfilan el entramado de la respuesta organizacional ante los procesos que pautan una transformación de su entorno, de sus espacios, sus relaciones, hábitos y procesos de trabajo.

Precisamente para entender las entrañas de este conflicto, la diversidad y la complejidad de Teléfonos de México, se consideró pertinente usar el concepto (o si se prefiere, el instrumento) de *mapa organizacional*, que consistió inicialmente en un diagrama para identificar las posiciones innovadoras y conservadoras del personal telefonista ante el contexto de cambio en la zona metropolitana de la ciudad de México. Estas categorías resultaron insuficientes

ante la manifestación de posiciones que se multiplicaban más allá de las dos posturas señaladas, y de la que surgió un auténtico mapa etnográfico con relación a la existencia de un conglomerado de *tribus o etnias* de telefonistas, que pensaban, actuaban, reaccionaban y asumían de forma diferenciada todos estos procesos de cambio (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994), (Mendoza y Serrano 1995).

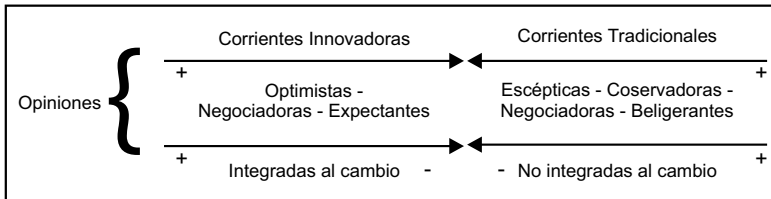
El mapa se construyó a partir de la aplicación de grupos de discusión, entrevistas a profundidad y de la sistematización de los discursos obtenidos. En un principio, la idea era simplemente cruzar los diferentes niveles existentes dentro del organigrama de TELMEX con los distintos temas que se sondearon durante la investigación, a fin de detectar si las corrientes de opinión al interior de la empresa podían clasificarse por niveles jerárquicos.

**Figura 21**  
Esquema de corrientes de opinión presupuestas (antes de la aplicación del instrumento)



Sin embargo, los resultados mostraron que las corrientes de opinión conservadoras y tradicionales se mostraron en un eje progresivo en donde se ubicaban como opiniones integradas y no integradas al cambio: tal y como se muestra en la figura 22:

**Figura 22**  
Esquema de las corrientes de opinión  
(después de la aplicación del instrumento)



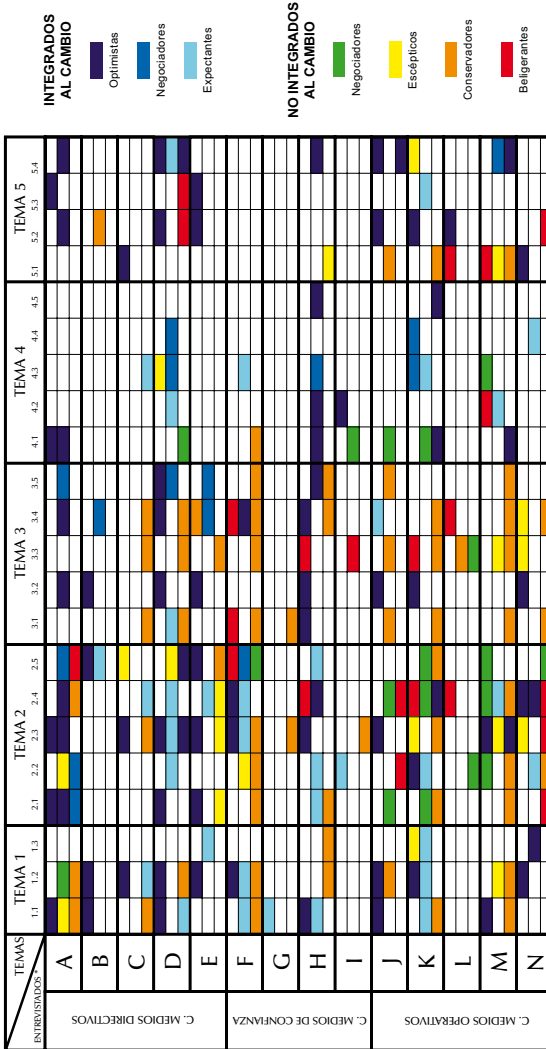
Estas siete opiniones no correspondían a los diferentes niveles organizacionales (cuadros directivos, de confianza, etc.), sino que se podían detectar a todo lo largo del organigrama sin importar el puesto. Igualmente, el criterio de temáticas tratadas tampoco ofreció una forma clara de distribución.

Además, se observó que las diferentes posiciones también cambiaban conforme variaba el tema respecto al cual se opinaba —*privatización, nueva dirección, nueva tecnología*, entre otros—, lo que se tradujo en un mosaico de opiniones tal y como se puede observar (ver la página siguiente, figura 23).

Al respecto, es importante recordar que no interesaban las opiniones en tanto individuales, sino como reflejo de las verdaderas corrientes de opinión y percepciones colectivas de segmentos y grupos representativos de la organización.

La traducción o interpretación de todos estos resultados, o si se prefiere, el patrón distribucional de estas categorías, nos permitió arribar a las siguientes conclusiones:

**Figura 23**  
**MAPA/MOSAICO DE OPINIONES SOBRE EL CAMBIO TELMEX**  
 DISTRIBUCIÓN DE POSICIONES DE ENTREVISTADOS POR TEMA Y SUBTEMA



PERSONAS		TEMAS				
<b>TEMA 1</b> SITUACIÓN GENERAL 1.1 Percepción respecto a los cambios, la privatización, la nueva administración y la empresa en general. 1.2 Percepción respecto al pasado, actualidad y futuro de TELMEX. 1.3 Percepción respecto a las relaciones externas de TELMEX.	<b>TEMA 1</b> CULTURA EXISTENTE 2.1 Caracterización de los valores de TELMEX en general. 2.2 Caracterización del personal de TELMEX en general. 2.3 Caracterización del personal de confianza. 2.4 Caracterización del sindicato y personal sindicalizado. 2.5 Percepciones respecto a las relaciones entre personal de confianza y personal sindicalizado.					
	<b>TEMA 2</b> PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS 3.1 Grado de información/información sobre el Programa de Incentivos y otros Programas de cambio. 3.2 Acuerdos del Programa de Incentivos. 3.3 Desacuerdos del Programa de Incentivos. 3.4 Percepción sobre lo que ha generado y puede generar el Programa de Incentivos. 3.5 Percepción sobre la operatividad del Programa de Incentivos.					
	<b>TEMA 3</b> PROPOSTAS PARA INDUCIR EL CAMBIO 4.1 Aspecto de capacitación, educación y cultura. 4.2 Estímulos económicos-laborales. 4.3 Aspectos administrativos, disciplinarios y de control de personal. 4.4 Propuestas en relación con el sindicato. 4.5 Propuestas en relación con los clientes.					
	<b>TEMA 4</b> COMUNICACIÓN INTERNA EN TELMEX 5.1 Penetración y condiciones de atención de las publicaciones institucionales. 5.2 Percepción de las publicaciones institucionales. 5.3 Percepción de la comunicación entre el personal de diferentes niveles. 5.4 Propuestas de comunicación interna.					
	<b>TEMA 5</b> BELIGERANTES					

Las posturas *conservadoras* se distribuyeron de manera más o menos uniforme y parecieron cruzar la totalidad de la muestra, lo cual señalaría puntos de resistencia al cambio en todos los niveles, con opiniones tales como “estábamos mejor antes”, “que cambien todo lo que quieran pero que no me afecten”, o “las formas de antes eran mejores para hacer el trabajo”.

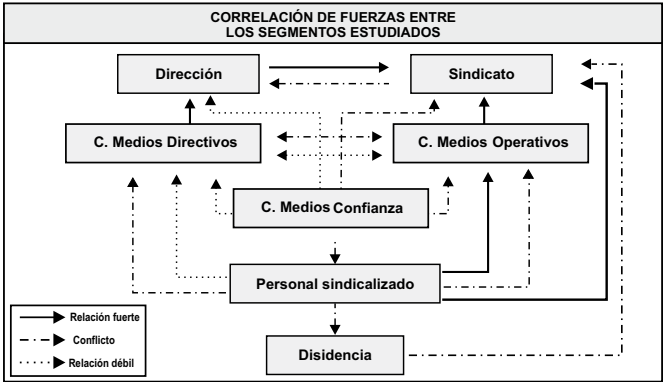
En los segmentos operativos del personal, las posturas fueron más radicales, una postura *expectante*, que esperaba más del cambio y pedía “mano dura” contra los ineficientes, sobre todo cuadros medios de confianza y cuadros medios operativos. Las posiciones *beligerantes* o de franco rechazo al cambio provinieron principalmente de cuadros operativos y sindicalizados. Finalmente, también se reportó una postura ligera *negociadora* (*no integrada*) por parte de los cuadros operativos, pero desde posiciones radicales de fuerza, que se ejemplificaría en “nada va a pasar si no pasa por el sindicato”.

Al terminar el estudio de estas posturas, fue claro el mayor peso de la inercia y de la oposición al cambio y la ausencia de un liderazgo unificador al interior de la empresa.

A partir de la sistematización de las opiniones referidas a la auto-heteroimagen de los entrevistados y de sus relaciones se obtuvieron otros resultados significativos (Ávila y Pérez 1994). A este respecto, las coincidencias fueron más claras y fue posible hacer una gráfica de la correlación de fuerzas existentes al interior de TELMEX.

Las categorías pertinentes en este caso fueron las referencias y las relaciones fuertes o de amplia identificación y apoyo; *débiles* o de poca identificación y apoyo; de *conflicto*, aquellas de franca oposición o de enfrentamiento; y *fuertes pero ocultas* como aquellas que no se dieron de cara y abiertas a toda la organización. Las opiniones sobre las relaciones entre los segmentos de la empresa ejemplificaron lo que se percibía internamente.

**Figura 24**  
 Correlación de fuerzas entre los segmentos estudiados de  
 TELMEX del área metropolitana de la ciudad de México



Se consideraron las relaciones expresadas entre los segmentos *Direc-tivos*, (Dirección y los Cuadros Medios Directivos) los *Cuadros Medios de Confianza*, los *Cuadros Medios Operativos*, el *Personal Sindicalizado* y la *Disidencia Sindical*. Las relaciones referidas explícitamente entre estos actores y por estos actores, señalaron que la relación Dirección-Sindicato permeaba y politizaba —polarizaba— todas las relaciones de la empresa. Resultó, por tanto, pertinente analizarla.

Esta relación, según lo referido, era ambigua. Por un lado, la actitud de la Dirección, con una relación fuerte, de apoyo y negociación hacia el Sindicato, y por el otro, un doble discurso sindical, que frente a la empresa se comprometió en una relación recíproca fuerte, pero en su discurso hacia los sindicalizados estableció una relación débil y de conflicto, donde hacía ver a la compañía como el enemigo a vencer.

Las consecuencias de esta relación ambivalente no podían dejar de expresarse, por lo que el resto de las relaciones se definieron en función de las posturas asumidas frente a esta relación central, misma que se reflejó ampliamente en las opiniones sobre quién apoyaba a quién. Así, el segmento

que mayor cantidad de relaciones Fuertes recibió fue el Sindicato, con 3, quien era solidariamente apoyado por la Dirección, los Cuadros Medios Operativos, y el personal Sindicalizado, además de tener un apoyo Fuerte pero oculto, de la Directiva de la empresa.

En cambio, la Dirección solamente obtuvo una relación fuerte, la de los Cuadros Medios Directivos, mientras que con el resto del personal mantenía relaciones débiles o inexistentes. Es evidente que si se interpretara esto como un indicador de liderazgo, significaría que el verdadero líder reconocido —o percibido— de la empresa era la Dirigencia Sindical, frente a un liderazgo empresarial de bajo perfil y débil (vid supra, figura 24).

Esta misma problemática se reflejó en la cantidad de conflictos expresados, 9, que se refirieron a antagonismos entre Dirección y Sindicato, entre Cuadros Medios de Confianza y Sindicato, entre Cuadros Medios de Confianza y Cuadros Medios Operativos, entre Cuadros Directivos y Medios Operativos, entre Cuadros Medios de Confianza y Personal Sindicalizado, entre Personal Sindicalizado y Cuadros Medios Operativos, entre el Personal Sindicalizado y su propia Disidencia, entre la Disidencia y el Sindicato, entre el Personal Sindicalizado y Cuadros Medios Directivos (vid infra, figura 24).

Si a esto se agregan las relaciones débiles entre los Cuadros Medios de Confianza y la Dirección, entre los Cuadros Directivos y los Medios Operativos y entre el Personal Sindicalizado y los Directivos, se obtiene el cuadro de correlación de fuerzas coyuntural completo que se presentó con anterioridad (vid supra, figura 24).

De este modo, el Sindicato parecía tener más apoyo que la Dirección, controlando no sólo las relaciones más evidentes, sino incluso las menos visibles, ya que en opinión de los entrevistados “negocia tras bambalinas sus posiciones políticas”, en complicidad con algunos cuadros Directivos.

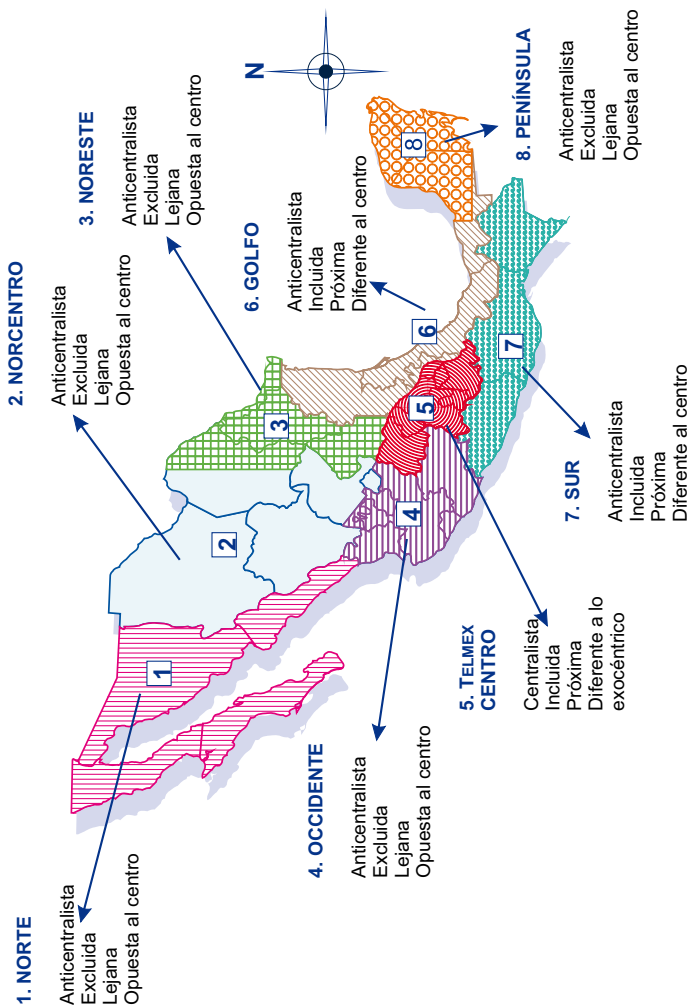
El análisis coyuntural reportó una situación altamente conflictiva que reflejaba una gran desunión y un clima de pugnas internas que difícilmente podía ser favorable al surgimiento y consolidación de una nueva cultura organizacional.

## La empresa a nivel nacional

Los resultados que se obtuvieron en el área metropolitana llevaron a algunos directivos de la empresa a afirmar que en su región existían condiciones diferentes, por lo que solicitaron que este estudio se realizara en el ámbito regional y nacional (Ávila y Pérez, 1995 a-n).

En las regiones en la que está dividida la empresa a nivel nacional se procedió de manera similar al estudio realizado en el área metropolitana, excepto que en este caso se prefirió realizar menos entrevistas a profundidad y grupos de discusión mixtos entre personal de confianza y sindicalizado. Los resultados que así se obtuvieron corroboraron, en lo general, lo encontrado en el Mapa del Área Metropolitana, aunque matizados por características regionales que distinguen a nuevos segmentos o subgrupos dentro de TELMEX: Mientras todas las regiones se mostraban anticentralistas, la región centro se mostró, obviamente, centralista, etnocéntrica: “la más importante”, “de más historia” y la que conducía el cambio. De igual manera, las regiones que se percibían y se localizaban *lejanas* geográfica y culturalmente (Norte, Norcentro, Noreste, Occidente y Península) se sentían *excluidas* de participar como protagonistas del cambio; se mostraban opuestas al centro. Sin embargo, las regiones del Sur y del Golfo, a pesar de su *anticentralismo*, se percibían próximas geográficamente e incluidas por esta razón en el cambio; mostrando diferenciación con el centro más que rechazo, tal y como se ilustra en el mapa:

**Figura 25**  
 Mapa de la República Mexicana con las regiones estudiadas (Galindo, 1994)  
 y sus posiciones con respecto a TELMEX / centro



**REPÚBLICA MEXICANA**

## El carácter regional

Una importante categoría de análisis para este estudio fue el eje lejanía/cercanía del centro, ya que en él se reflejaron las variadas diferencias regionales y locales, el grado de etnocentrismo y las distinciones endogrupo/exogrupo que incluyeron/excluyeron en cada región a diferentes segmentos de la organización.

Al señalar a la empresa como una organización abierta, influida y condicionada por el entorno que genera una serie de ajustes internos, se recuperó una visión geopolítica de la organización que asume que ésta responderá a las condiciones y dinámica social de su entorno. Así pues, el eje centralismo/descentralización se convirtió en una temática clave de este estudio, junto con la inevitable pugna entre personal sindicalizado y personal de confianza.

Ante la obviedad de que TELMEX no podía ser la misma empresa en Mérida que en Chihuahua o Ensenada, fue necesario describir algunas de las principales diferencias en las percepciones del personal en diferentes zonas. Con el objetivo de abordar el análisis sociocultural de las regiones, se recurrió a varios estudios recientes, particularmente al libro *La cultura mexicana de los ochenta* (Galindo, 1994), que establece diferencias relevantes. Así pues, se reportaron algunas de las principales variaciones a nivel regional, sobre los dos ejes arriba mencionados, destacadas por este estudio.

En general, en todas las regiones se coincidió en señalar al centralismo como uno de los principales problemas de la empresa, pues muchos de los procesos y trámites se tenían que realizar en la Ciudad de México, retrasándolos, afectando su calidad y aumentando los costos de operación. El centralismo también originó que muchas de las decisiones que se tomaban no fueran las mejores para cada región, lo que creó el sentimiento de que el personal que laboraba afuera de la capital carecía de control y no era tomado en cuenta sobre los procesos operativos ni sobre las políticas generales de la organización. Incluso, ni siquiera sobre el desarrollo profesional o la permanencia del personal de la empresa.

Otra coincidencia general fue que el centro contaminaba la imagen de TELMEX a nivel nacional por la mala reputación de servicio que ostentaba. Finalmente, otra marcada coincidencia fue señalar la falta de canales de información eficaces que permitieran conocer oportunamente los problemas y las políticas sobre el funcionamiento operativo de la empresa.

Al respecto, los cuadros medios directivos regionales mencionaron en repetidas ocasiones la paradoja de que, siendo TELMEX la empresa con la red más grande y moderna de comunicaciones en México, no utilizaba esta infraestructura para su comunicación interna, ni siquiera para agilizar el servicio a la mayoría de sus clientes, pues la rentaba a otros consorcios. Esta afirmación, por originarse en los cuadros directivos, resultó sintomática de qué tan informados o tomados en cuenta se sentían. Estas coincidencias presentaron matices, de acuerdo a la región estudiada.

### **Regiones Centro, Golfo y Sur**

Las regiones más cercanas al área metropolitana de la Ciudad de México —regiones Centro, Golfo y Pacífico—, tuvieron como punto de referencia a la capital del país. El centralismo representó, para estas regiones, la posibilidad de diferenciarse/distinguirse de la capital y para ellos los problemas que esta relación generaba eran relativamente sencillos de resolver, a través de viajes o contactos a/con el D.F. Se sentían incluidos en el proceso de cambio, informados y próximos a la toma de decisiones de la oficina central.

### **Regiones del Norte, Norcentro y Noreste**

Algo distinto sucedió con las regiones del norte del país. Por ejemplo, en la Región Noroeste, sobre la que Galindo (1994) señala: “se define por oposición al centro y su identidad regional es fuerte con rasgos de orgullo y confianza en sí mismos”, el estudio sobre TELMEX reportó que los fenómenos derivados del centralismo les servían para diferenciarse, pero representaron en realidad un conflicto grave, frente al cual se rebelaban incluso violentamente.

En el caso de las relaciones entre trabajadores sindicalizados y de confianza, la impresión fue que el personal sindical recibía más apoyos del centro —sindicato— que el personal de confianza de la empresa.

Galindo (1994) señala sobre el norte “que su distancia del centro la lleva a extremos de rechazo y agresión”. En el estudio sobre la región Norcentro de TELMEX —con sede en la ciudad de Chihuahua— se encontró la afirmación de

que las relaciones con el centro no eran buenas, generaban desorganización, desacuerdos y conflictos graves; al no poder superarlos, el personal tenía una sensación generalizada de lejanía, olvido y abandono, que los llevaba, o bien a perder el interés por la empresa en sí, o a asumir de manera personal la identidad y sentido de la organización, supliendo con sus propias ideas lo que la empresa era o debía ser. El problema, según señalaron, radicaba en que sus actitudes personales no siempre eran apoyadas o avaladas por la administración central.

Las relaciones entre el personal se reportaron como muy conflictivas, con tensiones que rebasaban los límites de la empresa, llegando al extremo de desacreditar públicamente al adversario e incluso, a violentas confrontaciones entre personal sindical y directivos.

Galindo (1994) observó que la región Noroeste, con sede en Monterrey, tenía “una fuerte cultura laboral”. Los entrevistados en el estudio sobre TELMEX coincidieron en señalar que la descentralización era urgente en beneficio del trabajo y que la mala imagen del centro los contaminaba.

Incluso, a pesar de que el enfrentamiento entre sindicato y empresa en la zona metropolitana era muy fuerte, en esta región las relaciones entre ambos eran de entendimiento y total cooperación.

## **Regiones Sureste, Occidente y TELNOR**

Mención especial merece la situación que se detectó en Mérida, sede de la región Sureste, donde un acentuado etnocentrismo generaba no sólo desconfianza, sino desdén hacia todo lo que viniera del centro, contra el cual manifestaron un profundo resentimiento. Se presentaron posturas muy beligerantes de rechazo, exigiendo la descentralización y quejándose de padecer los excesos del centro.

Una segunda mención especial merece la región Occidente, cuyo centro está en Guadalajara, donde se corroboró la hipótesis geopolítica que acertadamente señala Jesús Galindo (1994): “Su modelo lejano y mítico de nueva sociedad es los Estados Unidos, el Distrito Federal es lo opuesto, el contrincante, la imagen de lo superior indeseable”.

En esa región se reproducía rigurosamente el fenómeno del *chilango*, en

el que parecía haber una permanente competencia entre lo que se proponía en el Centro y lo que se hacía en la región. Por ejemplo, tenían sus propias formas de concebir y realizar el trabajo, se habló incluso de “estructuras fantasmas” que eran desconocidas por la administración central pero que tenían gran efectividad en la región. Esto demostró un cierto grado de autonomía basada en la toma de iniciativas más eficaces frente a la ineficiencia o impertinencia de las líneas corporativas. Sobre las relaciones, también se reportaron cierto grado de innovaciones o de *modus operandi* diferentes con buenos resultados, como los “grupos de análisis”, para integrar a los trabajadores en la toma de decisiones operativas.

La última mención especial es probablemente la más significativa, pues no se trata de una región de TELMEX, sino de su filial, TELNOR, que opera en la región fronteriza de la península de Baja California y de una porción del estado de Sonora, a la que se extendió la investigación para tener un punto de referencia. En esta empresa no sólo se podía hablar de aspiraciones o supuestas influencias estadounidenses; de hecho, TELNOR funcionaba como una empresa modelo, tanto en la eficiencia del servicio, como en la capacitación y motivación de su personal.

Algunos entrevistados consideraron a TELNOR como el laboratorio de experimentación organizacional de TELMEX. Lo que no se logró explicar es la razón por la que, siendo TELNOR altamente eficiente y productiva, su modelo no se había extendido a ninguna región o parte de la empresa.

Como se puede observar en los ejemplos anteriores, las temáticas acerca de la empresa se mantuvieron, pero cambiaron los puntos de vista. Aunque se encontraron coincidencias en lo principal, cada región asumió el cambio de manera diferente, desde distintos puntos de vista, incluso desde variados referentes culturales, que marcaron/significaron su discurso, sus posturas y sus propias formas de actuación y de respuesta a la complejidad organizacional que TELMEX representaba.

## **La cultura organizacional de TELMEX**

Como ya se ha dicho, las metodologías cualitativas —grupos de discusión, entrevistas abiertas, etc.— buscan lo diverso, tienen la ventaja de no prejuiciar/

sesgar *a priori* el estudio, encajonándolo en las temáticas/posturas previstas/ creadas por el investigador, sino que dejan en total libertad expresiva al entrevistado, con lo que permiten que sea él quien proponga temas, opiniones y posturas sobre los asuntos de su interés, acerca de los consensos y disensos entre él y los otros, además de hablar de lo que es, ha sido y puede ser.

De este modo, las temáticas que los grupos de entrevistados propusieron libremente, hilaron sobre una enormidad de puntos centrales de preocupación para los miembros de la empresa, cuadros directivos, personal operativo y sindicalizado.

### **Ayer, hoy y mañana de TELMEX**

Un tema profusamente propuesto fue el de la historia y cambio en TELMEX. En general se percibió al ayer, hoy y el mañana, como un conjunto de saltos discontinuos atribuidos a factores externos. La única línea de continuidad que se encontró fue la que marcó el discurso sindical, el cual señaló que administraciones vienen y van pero el sindicato y el servicio permanecen, esto se resumiría en la sentencia sindical: “TELMEX soy yo”.

No fueron pocas las posturas —conservadoras— que añoraban el pasado en todos los niveles de la estructura organizacional, un pasado estable y lleno de gratificaciones, donde, según el personal de confianza, era valioso el estatus de telefonista, los salarios y prestaciones eran muy buenos y el esfuerzo exigido poco. Desde la posición del sindicato, se añoraban esos tiempos estatales de la omnipotencia y fortaleza sindical, cuando nada se hacía si no pasaba por el sindicato, se ganaba lo que se trabajaba —horas extras y “buscas” personales— y había seguridad y estabilidad (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994).

Para otras posturas, en el pasado quedaron formas y prácticas valiosas que deberían ser rescatadas en el presente, evitando los vicios y desviaciones que también hubo. Esta postura negociadora entre presente y pasado, que fue propia de un segmento de los cuadros medios directivos de mayor visión, se diferenció de otra, más radical, de los cuadros medios operativos, que se identificó más con la ruptura total con el pasado para promover un TELMEX totalmente nuevo.

De este modo, para unos, el presente era peor que el pasado, para otros el presente era peor de lo que debería y podría ser, mientras que para los menos, el presente debía ser una negociación razonada entre el ayer y el hoy, entre conservación e innovación.

Sobre el futuro de la empresa, si bien las opiniones también variaron, en lo general parecen permeadas por un espíritu de incertidumbre y desasosiego, en mayor o menor grado. Las posturas centrales variaron entre los que se percibieron como desprotegidos —cuadros medios directivos—, quienes por ser personal de confianza, dependían de sus propios méritos y buena fortuna para permanecer en la empresa. En contraste, la opinión de operativos sindicalizados, que si bien percibieron el futuro incierto por la presencia de la competencia, en realidad confiaban en que su permanencia se garantizaba por la protección que recibían del sindicato, y aunque había cierto temor, confiaban en su capacidad de movilización y negociación (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994).

## **El cambio**

El eje de secuencia temporal pasado, presente y futuro estuvo marcado por el concepto de cambio, caracterizado en el pasado reciente y presente por la privatización de la empresa. Al respecto, la gran diversidad en las opiniones recabadas señalaron una falta de claridad en cuanto a lo que el cambio significaba, con lo que se detectó la ausencia de un liderazgo empresarial que condujera y señalara —informara— con claridad lo que se había logrado, lo que faltaba por lograr y cómo habría de hacerlo.

A la administración, responsable formal de conducir el cambio, se le percibió, en general, como profesional, bien intencionada, aunque inexperta en el ramo, pues cometió inicialmente muchos errores, como suprimir áreas y personas valiosas, y se encontraba ligada a intereses externos, principalmente al gobierno de Carlos Salinas, lo cual limitaba y condicionaba al cambio. Si bien los entrevistados reconocieron a la nueva dirección logros administrativos y financieros, señalaron que el cambio cultural fracasó y no pasó del papel. Sobre el cambio cultural, se percibió como un “choque cultural” que no había logrado propiciar una nueva cultura, pero que ponía en riesgo las percepciones económicas y las condiciones de trabajo. Sobre este tema, las opiniones diver-

gieron, desde posturas optimistas, las menos y principalmente entre cuadros directivos, que señalaron que “ya hicimos el cambio y es irreversible”, hasta una mayoría escéptica, “nada ha cambiado ni cambiará”, principalmente por la falta de liderazgo.

En conclusión, desde el exterior se percibió un presente aparentemente calmado, en lo interno muy conflictivo, que se debatía entre la innovación y los vicios y prácticas del pasado. Las expectativas de cambio agudizaron la polarización política de las relaciones internas y no se logró revertir el proceso de deterioro de la imagen de TELMEX, caracterizada como ineficaz y abusiva. De este modo, el futuro se percibía incierto y sus logros se asociaban a la aparición de un liderazgo nuevo y fuerte y/o a las presiones de fuerzas y factores externos.

## Las relaciones

La percepción sobre las relaciones de la empresa y en la empresa expresó verdaderas corrientes de opinión internas que, como se ha señalado, partieron de la opinión del consultado, desde sí mismo y rara vez su observación lo incluyó. Las relaciones se establecieron en base a las opiniones y percepciones que el entrevistado consideró como la mejor opinión, pero que en realidad dependieron del lugar y nivel funcional y estructural que ocupaba en la organización.

Sobre las relaciones externas de TELMEX se mencionó persistentemente al gobierno de Carlos Salinas de Gortari como el gran facilitador y promotor de la privatización y modernización de Teléfonos de México, relación que podría arrastrar a la empresa en su caída y descrédito. Un aspecto que trascendió a esta relación fue la postura ambivalente del gobierno salinista que apoyó y acordó con la nueva administración a la vez que también concertó y respaldó al Sr. Hernández Juárez, quien justificó parte de su poder en su cercanía y amistad personal con el entonces presidente.

En lo interno, las percepciones, desglosadas por segmentos del personal, reportaron un fuerte enfrentamiento, donde se encontraron posturas polarizadas entre sindicalizados y de confianza, quienes se culparon mutuamente de ser los causantes del deterioro y estancamiento de la empresa.

Las posturas de esta pugna refirieron los aciertos y los desatinos del

personal. De este modo, el personal de confianza se autodefinió como responsable —el que *saca el trabajo* y en general como el soporte de la empresa—; mientras que para los sindicalizados, el personal de confianza era ineficiente, conservador y corrupto, además de que controlaba y manipulaba la información.

Del otro lado, los cuadros operativos opinaron de sí mismos ser los poseedores de la experiencia, la habilidad y el control del trabajo, aunque los demás los consideraron incultos e ineptos, los menos comprometidos y muy problemáticos. Incluso, los cuadros medios operativos —personal que era de confianza, pero de extracción sindical— eran vistos como los principales generadores de conflictos al ser demasiado exigentes, “usan el chicote” con sus trabajadores, o bien “son cómplices del sindicato y participan de sus manejos”, aunque ellos mismos definieron su situación como difícil al no recibir apoyo de arriba y tener que lidiar con los sindicalizados (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994).

## El sindicato

Las relaciones con el sindicato también se marcaron por percepciones disím-bolas. Algunas opiniones favorables lo señalaron como “un sindicato fuerte, con una dirigencia capaz, consciente y comprometida con el cambio”. Sin embargo, los cuadros medios de confianza lo percibieron como una dirigencia muy hábil, al manejar un doble discurso, pues por un lado, hablaba de conciliación y apoyo a la compañía y por otro, entorpecía el trabajo a nivel operativo y señalaba a la empresa como “la enemiga a vencer”.

Al interior del sindicato se identificaron grupos radicales que llevaban la defensa del trabajador a niveles de irracionalidad, así como grupos disidentes que fueron perseguidos y reprimidos. En general, al personal sindicalizado se le acusó de irresponsable, de no hacer bien el trabajo y de ser el principal causante de la mala imagen de la empresa, “*son los que tienen mayores beneficios personales y hacen lo que quieren porque gozan de impunidad*”.

En conclusión, la revisión y sistematización de las opiniones recabadas sobre este rubro permitió diferenciar 4 posiciones básicas: a) posturas optimistas que señalaron la inexistencia de diferencias y conflictos, que en todo caso se encontraban bajo control; b) otra postura que identificó y aceptó el conflicto, pero exigió más determinación y “mano dura” contra sindicalizados y sindica-

to; c) otra más, de carácter negociador, que pugnó por el establecimiento de puentes y mediaciones para evitar los conflictos; y d) cierta coincidencia entre las opiniones de los cuadros operativos al culpar a la nueva administración de los problemas y errores existentes.

## **Programa de Incentivos**

Aunque ya se hizo referencia a la percepción general sobre este programa, es conveniente detallar algunas posturas diferenciadas. El Programa de Incentivos lanzado por la nueva administración en 1993, (TELMEX 1992), generó expectativas, ya que se proponía como un motor para generar un cambio cultural en los miembros de la empresa y crear una nueva cultura laboral telefonista. Sin embargo, a dos años del intento, el programa apenas funcionaba y las opiniones sobre él se distribuyeron entre las escépticas: “no ha promovido cambios”, hasta las de franco rechazo: “ganábamos más antes”.

Sobre los aciertos, se señaló que “tiende a ordenar los procesos administrativos, a facilitar el trabajo, puede propiciar un cambio”; pero las posturas de rechazo, más generalizadas, afirmaron que “limita y condiciona la capacidad de obtener ingresos adicionales, es de muy difícil operación, y no motiva el compromiso personal”. Únicamente los cuadros medios de confianza vieron en él una posibilidad de mejorar su situación. Algunas opiniones más radicales señalaron “quién sabe si logre algo”, “es discriminatorio” y “nos ha afectado”.

Finalmente, sobre su operación, se enfatizó que “es injusta y discriminatoria”, su “compleja operacionalización, su diseño inadecuado, lo lleva a terminar siendo una negociación de carácter político”, y “al ser colectivo, premia igual a quienes no trabajan que a los que lo hacen”. En general, fue posible apreciar claras líneas de desinformación y rechazo al Programa General de Incentivos (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994).

## **La comunicación**

Las opiniones sobre la comunicación interna fueron diversas y dispersas.

Si bien no se presentaron posiciones extremas de rechazo ni de aceptación total, se manifestó la falta de una idea clara o precisa sobre el funcionamiento y/o impacto de las redes, mecanismos y medios de comunicación interna. En referencia a este tema, para los segmentos superiores, los canales de participación habían mejorado; para los intermedios e inferiores, la comunicación interna no era buena: “es confusa, poco oportuna y poco formalizada”.

A los medios de comunicación interna *Red* y *Voces*, se les calificó como “buenos” en los segmentos altos. Esta opinión se redujo en tanto disminuyó el estatus del entrevistado, así para los directivos, “son excelentes, tienen buena presentación”, mientras que los cuadros intermedios tendían a no interesarse por ellos, “son de la empresa o del sindicato” y para los cuadros operativos eran inadecuados, ya que “no se tiene el hábito ni el tiempo para la lectura”, lo cual señaló la necesidad de una revisión de las políticas y medios de comunicación interna que se manejaban en TELMEX.

Se consideró oportuno rescatar algunas propuestas que los entrevistados hicieron sobre los medios, las cuales se refirieron a diversificar los canales y medios de comunicación, así como recurrir a otras formas —redes, audiovisuales, *comics*—. En cuanto a las publicaciones *Red* y *Voces*, se les recomendó ser más claras y concretas, con temas de interés y con información breve y fácil de leer. En general, se propuso abrir más los canales de participación.

Como fue posible observar en las conclusiones temáticas anteriores, las percepciones y opiniones externadas estuvieron cruzadas/afectadas por posiciones y relaciones asumidas incluso al margen de las temáticas tratadas, por lo que el análisis de las relaciones encontradas profundizó en la descripción de la situación interna por la que atravesaba el personal y la empresa (Ávila et al, 1994 y Ávila, Pérez y Aguilar, 1994).

## **Conclusión: el choque de posiciones**

El análisis coyuntural reportó una situación altamente conflictiva que reflejó una gran desunión y un clima de pugnas internas. Se puede afirmar que la diversidad y complejidad cultural de la empresa se caracterizaba coyunturalmente por el choque de posiciones, percepciones y expectativas que correspondían a la diversidad de estrategias personales y grupales de sus miembros. TELMEX

aparecía como una empresa desintegrada y sin rumbo común.

Sus miembros percibieron el cambio cultural como lento, tímido y desigual, el liderazgo empresarial era débil y no había un cambio de actitudes ni compromiso con la empresa. La imagen externa se encontraba deteriorada y no había visos de mejoría del servicio.

Todas estas vertientes orientaron la reflexión hacia un aspecto estratégico y central de la organización: el papel y función de la comunicación interna, pues todos estos puntos tienen en común la referencia más o menos explícita al cuidado y atención que se le presta a las interacciones informacionales al interior de la empresa. Las opiniones sobre la propia comunicación interna se refirieron al descuido y desatención de que es objeto. Era notoria la necesidad de una estrategia general de comunicación que, haciendo una oferta de “todos ganamos”, reagrupara a los diferentes segmentos en torno a un proyecto de empresa compartido por todos.

Sin embargo, los diferentes segmentos entrevistados eran muy sensibles a lo que comunicativamente ocurría en la compañía. Todos reportaron haber percibido ciertos cambios, cuando el director realizó acciones de acercamiento con el personal de la empresa, que fueron calificadas de positivas y favorables por todo el personal, reconociendo lo exitoso del esfuerzo que realizaba en ese momento la dirección por acercarse a la problemática real de la empresa y sus actores.

**Tercera Parte:  
LAS FORMAS DE  
ARTICULACIÓN**



# Innovación y Tradición

Desde el siglo **xvi**, uno de los grandes temas de reflexión y una de las áreas clásicas de estudio de las ciencias sociales fue el que se refirió al cambio social.

En el fondo de esta preocupación subyace un interés humano muy vivo: la idea del progreso, entendido como el mejoramiento paulatino y constante de la vida humana.

Desde entonces a la fecha, el cambio, la ruptura con el pasado, se ha convertido (después de una larga lucha de la Ilustración en contra de una concepción de un mundo que no está pautado en términos de movimiento), en un valor positivo, aceptado como deseable. De igual forma, el no cambio, la tradición, la defensa del pasado, de lo establecido, se transformó, en el mejor de los casos, en un valor de lo obsoleto, de lo inservible en el presente y en el futuro, cuando no en síntoma de la reacción, de un pensamiento retrógrado, de un conservadurismo al que se le empezó a calificar de recalcitrante y que, por supuesto, se opone a la esperanza de los beneficios que implica el desarrollo de la sociedad humana: el progreso.

Así, se han confrontado dos fuerzas colosales: una que ha venido a conocerse con el nombre de modernización y otra que se afirma a sí misma en nombre de la tradición y de la defensa de los logros, virtudes y conquistas hechas por la humanidad a lo largo del tiempo.

Ambas tienen sus estrategias. Una hace énfasis en la innovación o transformación radical de las ideas, los procesos, las situaciones, los hombres y las cosas; la otra utiliza lo que ya está probado, lo que permite en principio un camino seguro, la experiencia.

Dentro de la investigación, estos temas han concentrado la atención de prácticamente todas las ciencias sociales y humanas. Su referencia, en términos generales, se conoce como Producción y Reproducción Sociales.

Las dos tienen sus argumentos. Una de ellas, la modernidad, enarbola

la razón; la otra, la tradición, es abanderada por la seguridad. Incluso, pueden utilizarse mutuamente: “La seguridad es la razón” diría una de ellas; y se le contestaría, “La razón es la seguridad”.

Bien vistas las cosas, la historia de la humanidad en los últimos 500 años se ha concentrado en esta pugna: “Tradición contra modernidad”, “Modernidad contra tradición”. En la discusión, parece que nunca nos hemos preguntado claramente ¿Por qué no mejor modernidad y tradición? Posiblemente, aunque nadie lo puede saber a estas alturas, nos hubiéramos ahorrado un número considerable de complicaciones.

Los procesos de modernización siempre han significado rupturas dramáticas, violentas, hundimientos colectivos, reacomodos similares a un movimiento telúrico de gran intensidad que dejan en pie algunas estructuras, pero destruyen a todas las demás.

Esta fuerza aparentemente destructiva de la modernidad está fundada en la concepción del hombre como un ser transformador de su medio ambiente, una figura en un fondo que con el tiempo se convirtió en una figura contra su fondo, es decir, contra su medio ambiente (Martín Serrano, 1978a). La razón que justificaba esta devastación era la construcción de un entorno a la medida de las necesidades humanas, entorno que era paulatinamente acechado, desgastado, destruido por la naturaleza, de ahí la necesidad de su transformación.

En el ámbito de la cultura, la lucha fue contra la ignorancia y la manifestación instintiva de los seres humanos, energía que podía atentar contra la convivencia y el bienestar colectivo, de ahí también la necesidad de la fuerza de la razón; la importancia, en pocas palabras, del establecimiento de un Estado de Derecho.

Para ello se necesitó de desarrollo, de transformación, de movimiento: de cambio y de innovación. Hacer más y más rápido, lo nuevo se convierte en Dios, lo viejo, en inservible.

Por eso, los procesos de cambio son traumáticos, desechan a una velocidad de vértigo todas las formas y contenidos de la experiencia y la acción humana, lo que equivale a decir que con cada nuevo proceso modernizador se tira a la basura una cantidad considerable de conocimiento, de habilidades desarrolladas; de población, si es que estas mismas personas no se ajustan a las nuevas exigencias de la innovación.

En estas condiciones pareciera que crecer y cambiar son sinónimos de exclusión, dolor y sufrimiento, por el luto que implica hacer morir una parte de lo que somos.

La modernidad se nos presenta así como crucificada desde un principio, pues aquello que promete como bienestar está impregnado al mismo tiempo de tragedia.

Innovación y tradición, he aquí algunos de los factores clave que caracterizan la circunstancia del mundo contemporáneo, misma que explica y enmarca también la de Teléfonos de México.

TELMEX es una de las grandes empresas mexicanas que vivió, y todo parece indicar que sobrevivió, un proceso de cambio. La innovación y la tradición son también sus temas fundamentales.

El valor de la reflexión y el conocimiento de sus procesos de cambio se da por la posibilidad de encontrar un camino, un método para hacer las cosas de una forma menos dolorosa.

Hasta el momento, las estrategias de cambio han sido invasivas, y por lo mismo, profundamente agresivas. Se han fundamentado en la idea de la acción revolucionaria, que en algunos momentos ha llegado al terror (recuérdese, por ejemplo, a la Revolución Francesa), o bien, han descansado en la idea de una voluntad transformadora: la educación.

De igual forma, proponemos que a partir de la Industrialización y de que se empezó a fundamentar la actuación y la toma de decisiones en el conocimiento científico, los procesos de cambio se han fundamentado cada vez más en la intervención. Es decir, en un grupo de personas que decide un cambio y lo lleva a cabo en todos los niveles, situaciones y procesos en los que desea cambiar/ intervenir.

La intervención se basa en la decisión de cambio, en el conocimiento sobre cómo llevarlo a cabo, y parece ser que también en la exclusión de otras voluntades y otros conocimientos que decidan e incidan en el proceso. Esto es precisamente lo que define a la tecnocracia, un conjunto de profesionales con una gama de conocimientos técnicos, que les permite actuar sobre la causa que produce el efecto deseado, lo cual a su vez —se dice— les otorga eficacia.

De ese modo, un tecnócrata adquiere su eficacia tanto del conocimiento de las posibilidades de acción (la técnica que aprovecha el conocimiento cien-

tífico para transformar la realidad), como de su poder para producir el efecto deseado (McCadden, 1999).

La intervención en estas circunstancias no deja de ser etnocéntrica, centralista y absoluta, es decir, supone que su visión es la mejor forma de hacer las cosas. Por lo mismo, excluye a las otras visiones y exige para sí mismo el control y la conducción integral del cambio. De ahí que la intervención, entendida tecnocráticamente, decide, decreta, ordena, ejecuta, supervisa y evalúa. Las otras variables, incluyendo a las personas, son como piezas de una maquinaria, instrumentos para ser usados en uno u otro momento, precisamente en aquel que ya había sido previamente diseñado, planificado y programado. A los restantes factores sólo les toca enterarse, obedecer y participar de la forma en que se les ha indicado.

Los resultados o consecuencias de una u otra estrategia para producir el cambio han sido muy desiguales. Los procesos de modernización no siempre se lograron en forma integral, los cambios a veces se han truncado, simulado o deformado, sino es que fueron aceptados con disgusto, cuando no resistidos o de plano rechazados, atascando o inmovilizando todos los procesos, planes y programas de transformación.

El cambio sigue doliendo, sigue provocando traumas, sigue constituyéndose en un camino deseable que no ha encontrado la mejor forma de transitarse. Todavía es un problema para las sociedades, sus instituciones y sus organizaciones.

De ese modo, cualquier evento, cualquier hecho, cualquier proceso que aporte información, conocimiento y experiencia sobre los fenómenos de cambio social, es relevante para llevar a cabo los procesos de transformación de la manera más tersa posible. Esa es también la importancia de la experiencia y el estudio de los procesos de cambio en Teléfonos de México. Las preguntas son de trascendencia para la actividad social:

- *¿Qué cambiar?*
- *¿Qué no cambiar?*
- *¿Cómo cambiar? O, dicho de otro modo,*
- *¿Cómo encaminarse por la vía del progreso sin la destrucción de por medio?*

Para el caso de Teléfonos de México las preguntas son las mismas:

- *¿Qué se hizo?*
- *¿Qué fue lo que cambió?*
- *¿Qué fue lo que se conservó?*
- *¿Cómo se hizo?*
- *¿Cuál fue su visión del cambio?*
- *¿Fue posible cambiar y crecer sin dolor?*

Adicionalmente, es necesario decir que el caso de TELMEX resulta paradigmático por varias razones: Es una gran empresa con más de 40 mil empleados, un colectivo social considerable, que transitó por todos los procesos de transformación estudiados en los diferentes modelos teóricos de cambio producidos por las ciencias sociales:

- Vivió modificaciones en el régimen de propiedad (cambios en la estructura social),
- Pasó por transformaciones producto de la reconversión y el reequipamiento tecnológico (cambios en la infraestructura),
- Tuvo alteraciones en las condiciones y procesos de trabajo que tomaron cuerpo en el programa de incentivos (cambio en las condiciones materiales de vida),
- Sufrió transformaciones en los hábitos, en los valores, en las actitudes de servicio y la calidad en el trabajo, a través de un ambicioso programa de capacitación, sin precedentes en la historia del país, diseñado y efectuado en todas sus etapas por el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México (INTELMEEX), organismo institucional novedoso en la historia del capital privado en México (cambios en la superestructura cultural e ideológica por vía de la educación),
- Vivió modificaciones en el rumbo y dirección general de TELMEX (cambios en el proyecto y destino de la empresa),
- Todo ello apuntalado por considerables esfuerzos de búsqueda y conocimiento de la propia realidad organizacional, en aras de una mayor y más profunda modernización (cambios por la vía de todo tipo de intervenciones políticas, económicas, financieras y por supuesto, comunicativas).

Es decir, fue un gigantesco proceso de transformación en todas sus dimensiones, niveles y modalidades.

¿Qué fue lo que ocurrió? ¿Cómo salió TELMEX de todo esto? ¿Cómo fue su tránsito en este momento particular de su historia? y ¿Cómo es posible explicar conceptualmente las herramientas que utilizó para enfrentarlo?

La experiencia del cambio en Teléfonos de México debe de proporcionarnos los modelos mediadores que utilizó para transitar de un espacio caracterizado por la estabilidad, a uno donde la incertidumbre se convierte en rasgo central. Debe de mostrarnos cómo los dos liderazgos existentes en TELMEX, el de Grupo CARSO y el del Sindicato de Telefonistas, asumieron y dirigieron el cambio, y de cómo una situación de inestabilidad se puede constituir en un arreglo organizacional novedoso, que sirva de base para una nueva época de productividad y prosperidad.

# La teoría de la Mediación Social: el caso de Teléfonos de México

**P**ara conocer el papel que tiene la comunicación en los procesos de ajuste al cambio social es necesario conocer los mecanismos de mediación que ocurren en la sociedad y que implican y/o determinan la capacidad de producción y reproducción de los sistemas sociales; es decir, su capacidad de permanencia, de coherencia y de libertad; así como, a la inversa, su incapacidad para permanecer, ser coherentes y sostener cierto margen de libertad para enfrentar lo contingente.

La mediación, como sistema institucionalizado, no solamente cumple funciones mediadoras sino que produce objetos que transportan modelos de ajuste a los cambios que se originan en el plano *cultural-tecnológico* y en el plano de la *innovación* y del *cambio cultural*; que implican, a su vez, el ajuste necesario a una visión del mundo que justifique la relación entre el medio social y el medio natural (Martín Serrano, 1978b). El actor social, *sujeto-individuo*, se sirve y es servido de estos modelos para integrar su visión del mundo y prescribir su actuar. Por tanto, garantizar su propia permanencia en los órdenes que habita.

La mediación es, pues, una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social. Esto se logra cuando la sociedad crea un patrón de ajuste que intenta reconciliar los cambios que ocurren en los diferentes niveles de la realidad: cultural, tecnológica, natural.

“La mediación aparece como un *programa*, como un modelo en el análisis sociológico. En la vida cotidiana es asimilada por intermedio de mitos que incorporan los útiles de trabajo y los bienes de consumo” (Martín Serrano,

1978). Es decir, la mediación funciona como un operador lógico que otorga coherencia a la práctica social y como un controlador social que históricamente va asumiendo modelos hegemónicos e ideológicos de mediación social (Idem).

Desde esta perspectiva, la mediación social es, por una parte, un sistema de regulación institucionalizado para reducir la disonancia provocada por los cambios que suscita la existencia misma del sistema —como orden complejo y auto-heterónimo, tal como se ha desarrollado en la primera parte de este libro—; y por otra parte, un mecanismo de control social fundado en la información que sustituye a los controles directos (Martín Serrano, 1978a). La mediación funciona tanto como un integrador cognitivo (Festinger, 1957) y como un controlador social que explica/justifica la naturaleza del cambio social (razón de liberación vs. ideología). Expliquemos estos elementos.

### **La mediación como un integrador cognitivo**

La mediación es un operador lógico que surge o se usa cuando se presenta una disonancia: “...un estado de incomodidad o tensión producido por la concurrencia de dos elementos cognoscitivos, igualmente aceptados por el sujeto, que lleva a los sujetos afectados a realizar algún esfuerzo por restablecer la consonancia” (Martín Serrano, 1978a). Es pues, una alteración cognitiva —opinión, creencia, etc.— que requiere de la búsqueda de concordancia o de una integración. Siguiendo a Landecker (1957), en el caso de TELMEX las disonancias se pudieron presentar cuando cambiaron las normas dominantes para una empresa pública —el concepto de servicio social al usuario, con una gran dosis de *altruismo*— y se impusieron las normas de una empresa privada —concepto personalizado de servicio al cliente, relacionado con *egoísmo*—. Estas conductas y normas se vuelven disonantes, por lo que se sigue operando con ineficiencia cuando la norma es la eficiencia. Las personas buscan concordancia por servicios mutuos, cuando la persona demanda igualdad de eficacia en el trabajo y el proveedor no la ofrece. La mediación opera en los niveles cultural-normativo-funcional buscando introducir un orden que los haga consonantes. Esto puede lograrse al modificar las ideas, las actitudes y los comportamientos de los sujetos “atrapados en una situación disonante” (Martín Serrano, 1978a).

El patrón de ajuste se encomienda a *instituciones*, mediadores institucionales, que se encargan de reducir, por ejemplo, la disonancia que produce un cierto modo de producción en una empresa y sus relaciones de producción —el liderazgo sindical y el liderazgo empresarial—, o la que existe entre los recursos y las aspiraciones de la organización y de sus habitantes —la estructura sindical y el grupo propietario—; entre los recursos y los comportamientos —los institutos o el sistema de capacitación y formación de recursos humanos— y entre los instintos y la socialización —departamento de psicología industrial o los trabajadores sindicalizados—. Estas instituciones producen objetos mediadores como revistas, periódicos, manuales, boletines, informes, cursos, talleres, etcétera; y por tanto, recurren a los sistemas comunicativos informales y formales, para su producción, distribución y consumo.

Asimismo, el patrón de ajuste que conlleva la mediación es una representación de la realidad y se presenta como un modelo que organiza, para hacer consonante, la práctica social: “los modelos de mediación que sirven para hacer consonante la realidad y el conocimiento introducen una forma de control que actúa en el ámbito cognitivo. Ambos datos impiden creer en la neutralidad de los modelos que se utilizan para describir los procesos sociales” (Martín Serrano, 1978a). En el caso de TELMEX, los patrones de ajuste que han propuesto los diferentes mediadores institucionales estuvieron siempre sesgados por los intereses que representan, por ejemplo: el discurso del sindicato vs. el discurso de la empresa. Es decir, nunca se renuncia al poder, tal es el caso de las mediaciones que realizó el liderazgo sindical, quien continuó creyéndose hegemónico con respecto al “advenedizo” liderazgo empresarial (Serrano y Rojas, 1994 y Serrano 1994).

La mediación reproduce los códigos. El código es un “sistema de orden” que estructura, uniformando, el diverso acontecer desde un punto de vista compartido —consenso— y al mismo tiempo limitando y prescribiendo; como un modelo coercitivo que corrige y verifica el conocimiento y la acción (Martín Serrano, 1978a). Por ejemplo, en TELMEX, los códigos de la productividad o de la solidaridad no solamente permitieron distinguir/identificar a los actores, sino que funcionaban como verificadores de las acciones buenas/productivas y de las acciones malas/improductivas (Serrano, Arroyo y Rojas, 1994).

Por otra parte, la transmisión de información que caracteriza a los códigos es un indicador del grado de efectividad de la mediación y del grado de

libertad que tiene el sistema para encarar diferentes acontecimientos. Cuando se hizo el análisis de la eficacia de la red de información del sindicato de TELMEX, se observó el grado de libertad que tenía para encarar los eventos emergentes, fueran éstos los nuevos propietarios, un nuevo esquema de mercado competitivo, el surgimiento de la oposición, entre otros (Serrano y Rojas, 1994).

## Los modelos de mediación cognitiva y sus usos

De acuerdo con Manuel Martín Serrano (1978a), los modelos mediadores podrían clasificarse como los que realizan la operación lógica de la intersección o *mosaicos*; los que incluyen, *jerárquicos*; los que excluyen, *articulares* y los que identifican o *abstractos*. Estos diferentes modelos coexisten e introducen un orden.

El modelo **mosaico** supone que “los hechos que ocurren en el medio humano son inicialmente independientes entre ellos e igualmente probables y que todas las cosas, objetos y seres que pueblan el medio humano son intercambiables entre sí e independientes” (Martín Serrano, 1978b). Un ejemplo de la cultura mosaica se expresa en los periódicos y revistas institucionales que difundía TELMEX, donde los acontecimientos de la empresa se colocaban unos junto a otros sin que existiera relación alguna; los eventos eran fragmentos ordenados como frente a un escaparate en una tienda: en un desorden aparente. Este modelo es funcional porque permite un control social sobre los sujetos al mostrarles variedad e independencia y ocultar la articulación de los hechos y el orden mismo de ellos.

La mediación **jerárquica** propone que “los hechos, en vez de estar unos al lado de otros, aparecen embutidos, contenidos los unos en los otros. En un orden de implicación” (Martín Serrano, 1978b). La cultura oral que se expresa en el habla es el ejemplo de este orden. Unas palabras siguen a las otras y el orden de ellas explica el nivel de cada dato. La oralidad busca la durabilidad más que la comprensibilidad. Está interesada en mantener “la virtud de los signos, preservar su capacidad para que detrás de la invocación, aparezca el poder (...) Los signos son nombrados para apropiarse de la realidad: conocer el nombre de la cosa es poseer el poder sobre la cosa...” (Martín Serrano, 1978b). El sindicato de TELMEX utilizó predominantemente este sistema de

mediación a través de su liderazgo, fundamentalmente oral, asambleario y dialogal. El líder del sindicato dedicó buena parte de su tiempo a participar en asambleas y escuchar peticiones orales de los sindicalistas. En las asambleas, la palabra es una invocación o una oración sobre los retos/tareas a realizar; como mejorar el servicio o capacitarse para enfrentar la competencia o la crisis (Serrano y Rojas, 1994).

El orden que introduce la mediación **articular** “infiere, a partir de la observación del conjunto de movimientos efectuados por el mediador con los datos de la realidad, el código del sistema” (Martín Serrano, 1978b). Actúa sobre la interdependencia de los objetos y las cosas; es el orden inmanente y permite tomar conciencia del orden social (Lévi Strauss, 1964).

En TELMEX se pasó en unos cuantos años a un nuevo orden regido por la innovación tecnológica y el cambio de cultura organizacional. En el plano de la realidad se encuentran las causas objetivas de dicho cambio: por un lado, el crecimiento de la demanda del servicio, la obsolescencia de la red telemática, la apertura del mercado, y por el otro, el poder social encarnado —proyecto político neoliberal—. En el plano mítico, el progreso sólo se encarna con innovación tecnológica, es el mito prometeico expresado por el fuego de lo innovador encarnado en el nuevo Prometeo: la iniciativa privada; la creatividad que ostentan, transportan y manipulan los caballeros del dinero, el Grupo CARSO, únicos capaces de realizar la hazaña de renovar milagrosamente a TELMEX. Lo inmanente es el código del progreso y su *espada de Excalibur* (Serrano y Arroyo, 1994; Revilla, 1994; Ávila y Pérez, 1994b).

El modelo **abstracto** de mediación es una variedad de los modelos articulares que se cristaliza cuando se “usan los datos explícitos con el objeto de interesar en una realidad que de ellos se infiere, el mediador emplea un sistema de orden que posee carácter latente; nunca muestra los criterios que usa para clasificar la realidad: o porque para el propio mediador son inconscientes, o porque desea mantenerlos ocultos” (Martín Serrano, 1978b). Por ejemplo: mientras que la cultura innovadora empresarial se mostró como exocéntrica (abierta, permisiva y dialogal), ante sus subordinados se manifestó como etnocéntrica (cerrada, restrictiva y monologante). Lo latente era lo etnocéntrico del liderazgo empresarial y lo manifiesto su cultura exocéntrica. La mediación articular le permitió justificar cognitivamente la devoción etnocéntrica y la apertura exocéntrica, gracias a que las ubicó en distintos contextos, llamándoles

*diversidad de la cultura organizacional*, de los grupos y de las personas (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994).

## **Las formas canónicas del proceso mediador**

La reducción de la disonancia implica tres elementos: el plano cognitivo, el plano de la situación y el plano de los principios. El plano de lo cognitivo está constituido por la mediación; el plano de la situación por los cambios del acontecer y el plano de los principios es donde operan las constancias para preservar al grupo.

El mediador opera desde cualquier plano hacia cualquier plano y desde diversos y diferentes referentes (Martín Serrano, 1978b).

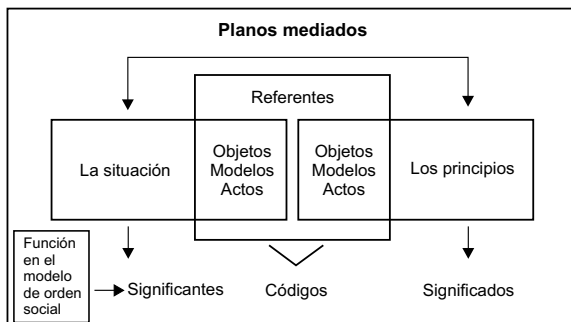
La teoría del cambio social que de aquí se deriva estriba en entender que éste es un proceso continuo de mediaciones que permiten al medio social interpretar los cambios que se dan en las relaciones entre tecnología, cultura y naturaleza.

El cambio social no se deposita en un elemento ni surge de un plano, sino que implica la interdependencia entre la situación, los principios y la cognición, entendidos éstos como sistemas y no como lugares donde ubicar los objetos, los valores, las cosas o las cogniciones.

La organización que cambia no se contempla como un sistema cerrado sino como una entidad poética y autorreferente que construye y reconstruye fenomenológicamente su identidad a partir de incorporar el cambio bajo modelos de ajuste, tal y como lo propone la teoría de la mediación.

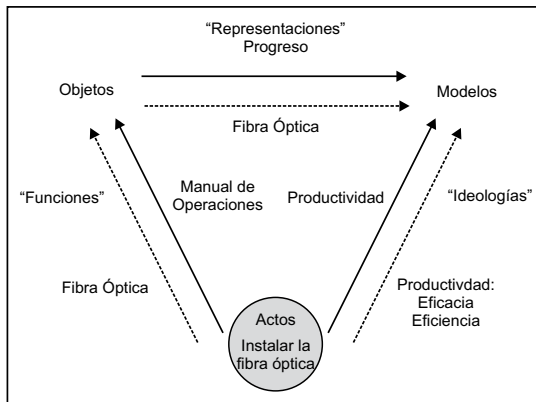
Ésta plantea el siguiente modelo:

**Figura 26**  
 Forma canónica del proceso mediador  
 (Modelo planteado por Martín Serrano, 1978)



El modelo propuesto por Martín Serrano se podría ejemplificar con el cambio que se produjo en TELMEX. La innovación tecnológica propone ir desde el *plano de la situación* y sus referentes novedosos constituidos por **objetos**: red de fibra óptica; por **actos**: implantación de la red fibra óptica y por **modelos**: la productividad y la eficiencia, al *plano de los principios* constituido por las constantes que le otorgan coherencia: la permanencia/cambio y la modernidad/tradición bajo el concepto del progreso. Desde esta perspectiva, los códigos mediadores establecen representaciones, funciones e ideologías, tal y como lo expresa el modelo de Martín Serrano (1978).

**Figura 27**  
Tipos de mediadores en TELMEX



Las *representaciones* permiten reducir la disonancia que existe entre los objetos y los modelos. Entre la red de fibra óptica y la constancia de cambiar para permanecer surgen los *principios* de progresar. Las *ideologías* median entre los modelos y los actos; así la productividad/eficiencia se traduce en la necesidad de cambiar la fibra óptica en todo el país; dicho de otro modo, ser productivo es ser capaz. Las *funciones* reducen la disonancia entre los objetos y los actos: el manual de operaciones sirve a los trabajadores para colocar la fibra óptica y resolver circunstancias particulares de su quehacer.

## Los modelos de la mediación como ajuste al cambio social

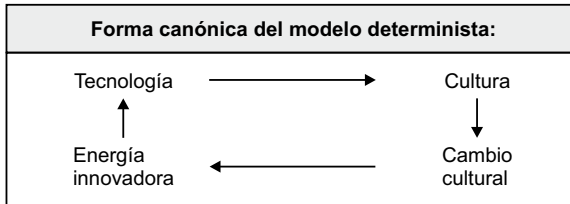
Los procesos mediadores también se inscriben como controladores sociales que ajustan las relaciones entre los sistemas/órdenes de la realidad. Tal y como se expresó líneas arriba, la mediación es una energía social que se usa para equilibrar las relaciones entre cultura y cambio social. Así, se identificaron cuatro "tipos generales de teorías del cambio social": determinista, ajustativa, conflictiva y articular (Martín Serrano, 1978).

## Usos del modelo determinista

### *Versión tecnocrática*

La idea que subyace en este modelo es que la innovación tecnológica, entendida como un empeño civilizatorio, provoca el cambio cultural. Se expresa como una determinación: la tecnología funciona como la energía creativa que provoca los cambios (Mumford, 1967; McLuhan, 1969; Martín Serrano, 1978b). La innovación activa a la cultura modelando al hombre y proporcionándole nuevos referentes (Veblen, 1964). El cambio cultural consiste, fundamentalmente, en aprender las razones y las ejecuciones instrumentales —manejar instrumentos, procesos técnicos—. Esta versión se califica como tecnocrática e implica considerar que “la innovación tecnológica es a la vez medio y contenido cultural. La planificación social generalmente hace referencia a esta última forma del modelo tecnocrático” (Martín Serrano, 1978b). Siguiendo a la teoría de la mediación se expresaría como:

**Figura 28**  
Versión tecnocrática siguiendo la teoría de la mediación



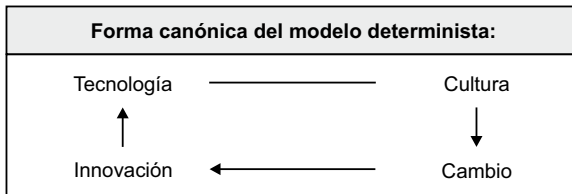
La energía innovadora de TELMEX se inició desde el momento mismo en que los nuevos propietarios adquirieron la empresa. TELMEX propuso y llevó a cabo un agresivo plan de innovaciones para modernizar su infraestructura. Estas innovaciones plantearon cambios en la estructura de la empresa y, por supuesto, en la cultura de la misma. Para interiorizarlos se hizo aprender a los sujetos las nuevas destrezas y habilidades para manejar materiales, ins-

trumentos y procesos técnicos novedosos. Con esto en mente, TELMEX creó un instituto capacitador y formador de recursos humanos que transportó la energía innovadora, el *know how*, a lo largo de la República Mexicana. El cambio se originó en la necesidad de la innovación tecnológica y ésta se planificó en procesos de aprendizaje, por lo que se dedicaron a ello ingentes recursos. El sistema de comunicación institucional utilizó los medios —revistas, periódicos internos y externos— para relatar la hazaña tecnológica-innovadora en la que la empresa estaba involucrada: interiorizar la complejidad de la innovación permite modelar la conducta humana. El cambio social en TELMEX, desde esta versión, se puede interpretar como producto/efecto de la energía innovadora liberada desde la tecnología (Serrano y Arroyo, 1994 y Pérez y Revilla, 1995).

*Versión cíclica*

Complementaria de la versión tecnocrática, la versión cíclica consiste en considerar el cambio cultural como el motor de los cambios tecnológicos. Siguiendo la teoría de la mediación, su representación sería:

**Figura 29**  
Representación de la versión cíclica



En este sentido, el cambio es una característica inmanente de la cultura que se expresa en una energía creativa que desencadena actos novedosos, innovadores, que se expresan en la tecnología: “El cambio cultural se detiene cuando la creatividad se agota (...) aunque la tecnología continúe desarrollando las innovaciones inducidas por las etapas culturalmente creativas” (Simmel, citado en Martín Serrano, 1978b). Este planteamiento presume que el empeño civilizatorio tiene ciclos regidos por la creatividad, la cual refleja el propósito de un pueblo o de una empresa colectiva (Vico y Sapir citados en Martín Serrano, 1978b). Los sujetos y sus objetos —instrumentos, procesos, recursos— son significantes materiales, soportes, de significaciones inmateriales: “los procesos culturales son formaciones espirituales que tienen en ellos mismos su unidad y no son transmisibles, pero se encarnan en los técnicos, porque están orientados al descubrimiento y la dominación” (Weber, A. citado en Martín Serrano, 1978b).

El empeño civilizatorio de la modernidad se finca en este objetivo convertido en misión por las filosofías de la calidad y de la excelencia (Deming, 1989; Juran, 1990 e Ishikawa, 1989): el factor humano y la cultura organizacional se convierten en las significaciones inmateriales que hacen posible el cambio en una organización. Esta concepción centrará su esfuerzo en convertir a los individuos en entes creativos, para ello se servirá de los sistemas educativos y comunicativos, así como de sus instituciones, entendidos como *carriers* que no sólo son transmisores de órdenes y diferenciaciones, sino instrumentos enculturizadores que permiten comprender y hacer común la *misión* de una empresa, que debiera ser siempre trascendental a los individuos. El descubrimiento de nuevas técnicas y de sus razones instrumentales son encarnaciones del esfuerzo humano empeñado en controlar y dominar su entorno.

Esta versión cíclica, centrada en el idealismo creativo, se cristalizó en el caso de TELMEX cuando el cambio tecnológico se convirtió en misión. Su expresión es el relato prometeico de que tras una etapa oscura, en la que la empresa era “ineficiente”, “corrupta”, “reiterativa”, se pasó a un ciclo “creativo”, “novedoso”, “eficiente” y “productivo”. Al adquirir la empresa, Grupo CARSO transportó su leyenda: un grupo de empresarios que han levantado organizaciones quebradas y las han vuelto a la vida, gracias a una filosofía empresarial dinámica y eficiente.

TELMEX se concibió como un gigante, *Leviatán*, que puede morir si no se le introduce el fuego de la modernidad; Grupo CARSO aportó no sólo su dinero y su poder, sino la creatividad perdida u olvidada. Esta versión se encuentra plenamente identificada en la cultura organizacional de TELMEX y se relaciona, a veces conciliando, a veces contraponiéndose, con la interpretación —mitificación— sindical o de la cultura sindical. El relato sindical señala la existencia de un pasado oscuro dominado por el burocratismo, donde catecúmenamente los sindicalizados sostuvieron la misión, superior, de TELMEX: mantener comunicado a México.

A pesar de las catástrofes naturales y sociales, el genio creativo, la unión, la fortaleza y la solidaridad de los trabajadores sostuvo el empeño civilizatorio. Los administradores estatales fueron vistos como una “casta de burócratas” ineficientes y corruptos que se aisló en las alturas directivas y que “saqueó” el capital material y espiritual de la empresa. Los males de la empresa y su incapacidad no son atribuibles a los trabajadores sino a un “estado de cosas” dominado por los *lestrigones* burocráticos. A pesar de éstos, el empeño creativo se había sostenido en los trabajadores y en su sindicato.

A lo largo de su historia, el STRM ha permanecido unido y solidario; incluso encarnó el cambio al proponer, “antes que nadie”, la privatización de TELMEX. Desde esta interpretación, el sindicato y los sindicalizados se alían con los *Prometeos* que encarnan el progreso y el poder. El sindicato no se concibe como transportador del cambio sino como el generador legítimo del mismo, dado que ellos son quienes conservaron la tradición, la experiencia, la memoria y el recuerdo de la existencia de la empresa, donde surgieron las novedades, mientras que los empresarios son unos aliados coyunturales en el corto plazo (Serrano y Rojas, 1994a y Serrano, Arroyo y Rojas, 1994).

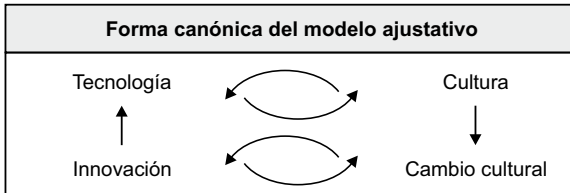
En ambas versiones, la empresarial y la sindical, se reconoció que se vivía un periodo de emergencia, donde la creatividad impulsaba el cambio cultural. La tecnología fue un instrumento de este proceso transformador. Sin embargo, la visión empresarial se diferenció de la sindical en la manera de interpretar y usar el cambio. Los empresarios se consideraron dueños de su capital, espiritual y material, que se presentó como innovador y necesario; mientras que los sindicalizados se mostraron como dueños de la cultura organizacional y por tanto de sus seguridades y de sus legitimidades: su tradición y su eficacia para permanecer. El liderazgo empresarial se presentó como eficiente, productivo y

honesto; el liderazgo sindical lo hizo como unido, experimentado y templado. La innovación para el liderazgo empresarial consistió en convertir a todos los empleados en una energía más o menos coherente de cambio, olvidando las diferencias entre los estatus y las afiliaciones —personal directivo//personal operativo; personal sindicalizado//personal no sindicalizado—. El sindicato pretendió conservar estas diferenciaciones, ya que eran su identidad. Sin embargo, se encontró con la necesidad de conciliarse con el liderazgo empresarial: la apertura del mercado y los retos y amenazas externos eran más imperiosos que la contradicción interna. Se apeló entonces a otra justificación, la sobrevivencia. La unidad se hizo necesaria para enfrentar a la *Gorgona* de la competencia. Asimismo, se hizo necesario un nuevo relato mitificante que justificara la energía creativa —*Perseo*— para derrotarla (Mendoza y Revilla, 1994).

### Usos del modelo ajustativo

En este modelo se relaciona la tecnología y la cultura: “la innovación y el cambio están determinados por la misma realidad y ve a ambos procesos como armónicos” (Martín Serrano, 1978b). Todo cambio cultural provoca una innovación y toda innovación tecnológica un cambio cultural: “toda innovación que llega a imponerse en una sociedad es funcional respecto a su cultura por el simple hecho de existir” (*Idem*). Se representa gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 30**  
Usos del modelo ajustativo según la teoría de la mediación



Este modelo supone que los cambios son a la vez útiles y coherentes. Se trata de equiparar la racionalidad tecnológica con la racionalidad cultural. En el caso de TELMEX, este modelo se presentó con mucha frecuencia arraigado en los empleados que ocupaban puestos directivos y en el mismo liderazgo empresarial, así como en algunos sujetos del personal de confianza no sindicalizado (Ávila y Pérez, 1994a). Estos actores suponían que los cambios llegaron y había que asumirlos porque expresaban la racionalidad trascendente y funcional: “hay que ajustarse a los tiempos”. Este modelo no es excluyente del determinista, incluso le es funcional. La utilidad de digitalizar al país va adecuada para entrar en un mundo de progreso sostenido; ser eficaz en el servicio de la telefonía se traducía en una mayor coherencia con respecto a los valores —honestidad, esfuerzo personal, bonhomía—. Este modelo, sin embargo, puede ser disfuncional porque en ocasiones la eficacia no es necesariamente racional, ni la racionalidad cultural implica la utilidad tecnológica. Los valores de la utilidad tecnológica, productividad y eficacia no necesariamente encuadran en los valores tradicionales de la cultura de TELMEX: unión, temple y solidaridad (Serrano y Rojas, 1994).

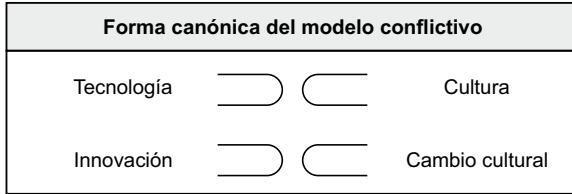
### *Usos del modelo conflictivo*

Existe una oposición entre tecnología y cultura que se expresa en las relaciones entre innovación y cambio cultural: “las constricciones tecnológicas y culturales son incompatibles (y esta) contradicción termina transformando tanto el sistema tecnológico como la propia cultura” (Martín Serrano, 1978b).

Esta hipótesis supone que existe una contradicción básica, inmanente, que surge porque las fuerzas productivas, donde están instaladas las innovaciones tecnológicas, se adelantan y entran en oposición con la organización social que siempre marcha a la zaga de las transformaciones tecnológicas. El conflicto no implica, sin embargo, la disolución o la revolución del sistema social en el corto plazo, sino más bien el uso funcional del conflicto: “los modelos del conflicto deben tomar en cuenta que la incoherencia en la organización social puede ser representada y estabilizada al nivel de un modelo formalmente racional. La contradicción entre las técnicas y las normas puede formar y de hecho forma parte del orden real en las sociedades industriales...” (Martín

Serrano, 1978b). Existen procesos de mediación que permiten a los sistemas adaptar las tecnologías revolucionarias a organizaciones que no cambian profundamente en su estructura social. Su representación gráfica sería:

**Figura 31**  
El modelo conflictivo según la teoría de la mediación



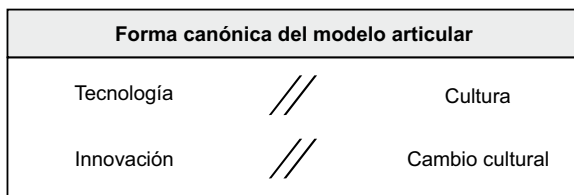
Desde esta visión, TELMEX vivió una revolución tecnológica de gran magnitud. En 5 años se sometió a un recambio tecnológico sin necesidad de modificar profundamente su estructura: no hubo cambios en la estructura sindical, la cual sigue funcionando de acuerdo a los esquemas tradicionales de consenso y legitimación; el liderazgo empresarial impulsó el cambio, pero no modificó las estructuras formales de su autoridad y poder, incluso negoció al interior y al exterior con las maneras tradicionales. Las instituciones mediadoras —liderazgo empresarial, liderazgo sindical, INTELMEX, y los medios de comunicación interna— se encargaron de establecer una política de difusión de cambios continuos que impulsaron a los sujetos a estar movilizados permanentemente. El progreso implicaba un conjunto de crisis continuas: la llegada de la computación entre las operadoras implicó una serie de vicisitudes que las mantuvieron en constante movilización; la red de fibra óptica trajo a los trabajadores de planta exterior una serie de trances en su manera de operar técnica y socialmente; los administrativos experimentaron la crisis de la descentralización, enfrentándose con sus valores estancados en la ambigüedad de aceptar//desconfiar de los valores empresariales; el sindicato encabezó la capacitación tecnológica y pospuso la reforma interna (Mendoza y Serrano, 1995).

### Usos del modelo articular

En este modelo la sociedad se concibe como dividida en planos o mundos: administrativos, de las operadoras, de los *white collars*; de los *del centro* y los *de la periferia*, etcétera; en donde, siguiendo la teoría de la mediación, reproducen innovaciones y cambios permanentes que en nada o poco afectan a los otros, pero que tienen que ser reajustados por alguna instancia exterior a estos mundos y distinta de la que ha originado los cambios (Pérez y Revilla, 1995). Es un proceso que parte de reconocer la disociación de los mundos y que luego busca articularlos estableciendo relaciones mediadoras, armonizándolos.

Siguiendo a Martín Serrano (1978b), “la mediación articular se sitúa en el interior de cada nivel. Las barras indican estructuras y procesos directamente irreductibles (...) Innovación y cambio cultural se presentarán como dos sistemas que es preciso ajustar porque sus efectos obedecen a determinismos diferentes”.

**Figura 32**  
Modelo articular de mediación social



La innovación y el cambio cultural se conciben como sistemas con grados de libertad que limitan el ajuste. Si la complejidad del medio artificial aumenta, se reduce la capacidad de cambiar. El proceso mediador se realiza en los sujetos: éstos tienen que adaptarse a los cambios bajo una mística del desarrollo que se sirve de programas —instituciones mediadoras— y de objetos mediadores —cursos, folletos, periódicos, etc.—. Por un lado, se reconoció el discurso tecnócrata como autónomo e irreductible y por el otro, se mantuvo el discurso de la conservación sostenido por la cultura organizacional de TEL-

MEX (Mendoza y Revilla, 1994). Ambos se reconocieron como diferentes y se mostraron como disociados pero necesitados para ajustarse bajo una mística que implica un ideal superior; unir la tradición con la modernidad aceptando los márgenes de libertad que cada uno de ellos tiene. Los tecnócratas impulsarían el cambio desde la tecnología y los grupos conservadores apelarían a los valores de la permanencia para enfrentar los retos de la realidad: el miedo a la competencia unificó a los sectores de TELMEX bajo una mística común que articuló el mundo tecnocrático con la cultura organizacional tradicional. Las instituciones mediadoras trabajaron esta mediación con los programas de capacitación, el programa de incentivos y en los discursos de los liderazgos, tanto empresarial como sindical.



## El contexto y el proyecto de cambio

**B**ajo estos procesos de mediación se planteó el proyecto del cambio TELMEX. Sin embargo, su contexto no era menos complejo.

Es un hecho conocido que la globalización de la economía mundial impactó de tal forma a México que las políticas de crecimiento económico centradas en una actividad interna de carácter nacional —desvinculadas de todo lo que ocurre en el orden económico internacional— fueron desplazadas como instrumentos para alcanzar en algún momento el crecimiento económico y el desarrollo social esperado. La desincorporación de empresas públicas y la apertura de los mercados nacionales son las herramientas utilizadas por los gobiernos nacionales para enfrentar las nuevas condiciones globales de la economía. Estas iniciativas sacudieron el mundo de las finanzas y de los negocios en nuestro país, lo que fue concretamente el caso de Teléfonos de México.

Asimismo, la globalización implica el reconocimiento de los procesos de localización, lo cual implica a su vez la emergencia de lo regional/específico y lo tradicional ante la propuesta planetaria/universal y novedosa de lo global. En TELMEX, lo global implicó el reconocimiento de su opuesto, la localización emergente de los fenómenos sociales.

La estatización de Teléfonos de México obedeció a otro contexto y a otras políticas. En ese tiempo, el Gobierno Federal creía en el desarrollo hacia adentro y en el papel del Estado como árbitro político y promotor de la economía nacional; concepción muy diferente de la que imperó en el país a partir del presidente Carlos Salinas de Gortari, quien dejó en manos de la iniciativa privada el comando de los procesos económicos. Aquella circunstancia política y económica generó ciertos rasgos que caracterizaron la organización de TELMEX en toda su fase paraestatal:

1. Teléfonos de México no era conceptualizada/concebida como un negocio. De hecho, y bien vistas las cosas, podía hasta constituirse en un trampolín político. La expansión y la productividad no eran políticas fundamentales de la empresa.
2. Teléfonos de México era un monopolio. Al ser la única empresa que prestaba el servicio telefónico, no tenía por qué cuidar la atención al cliente, ya que su carácter monopólico aseguraba su rentabilidad.
3. El sindicato de telefonistas no tenía por qué preocuparse de la supervivencia de la empresa y por ende, de la defensa de las fuentes de trabajo.

De esta forma, la peculiar condición organizativa de TELMEX se tradujo, para todos los actores, en una fuente de oportunidades y una base de comportamientos: para los directivos de la empresa era fundamental evitar los problemas, sobre todo con el sindicato y el personal sindicalizado. Un movimiento de trabajadores telefonistas bien podía cancelar sus aspiraciones de ascenso dentro del sector público. La política de “no hagan olas”, no agitar las aguas, y la concesión a las peticiones de los telefonistas eran tradiciones arraigadas en TELMEX<sup>1</sup>.

Para el sindicato, por supuesto, era esencial ganar espacios. De hecho, los copó casi todos y logró construir uno de los sindicatos más poderosos del país, lo que le permitió constituirse al interior en el interlocutor por excelencia de la empresa. Cualquier iniciativa nueva se tenía que discutir inevitablemente con el sindicato<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> La política de “no hagan olas” se registró a lo largo de toda la investigación hecha en telmex como una conducta exigida por sus jefes y el personal directivo al personal de confianza. No se reporta como una conducta nueva originada a partir de la privatización, sino como una constante organizativa que ha caracterizado a la empresa desde años atrás. (Ávila y Pérez, 1995e) y (Ávila y Pérez, 1995d y k).

<sup>2</sup> Los espacios ganados por el Sindicato de Teléfonos de México fueron una apreciación común dentro de la empresa. Los mapas culturales elaborados para el D. F. y la República Mexicana dan muestra de ello, ahí el sindicato se destacó como el interlocutor por excelencia dentro de telmex. Sin embargo, se puede apreciar en toda su magnitud la presencia del sindicato en el relato hecho por un empleado de confianza en la sede de Cuernavaca. Este empleado cuenta que los canales de comunicación de la empresa son inoperantes; en una negociación con el sindicato nunca se sabe como va la jugada, se tiene que acudir a las redes y canales de información sindicales para enterarse de la situación. En todos los casos, la información que se obtiene de esas fuentes, es abundante, confiable, mucho más rápida y eficiente. Las cosas suceden como se había informado en esos canales (Ávila y Pérez, 1994a y b) y (Pérez y Revilla, 1995).

Para el personal de confianza, la prioridad consistió en resolver los problemas, no los relacionados con el servicio telefónico, sino aquéllos que se podían derivar de las actividades y vínculos con el personal sindicalizado. Por supuesto, las relaciones entre estos dos tipos de personal empezaron desde entonces a ser tensas y conflictivas. Seguramente, toda una serie de suspicacias, enojos y malos entendidos, justificados o no, se generaron por esta circunstancia<sup>3</sup>.

Antes de la privatización, para el personal sindicalizado no era necesario esmerarse en el servicio, el público de todas formas tenía que acudir a ellos. Sus problemas se dirigían al personal de confianza de TELMEX y sus preocupaciones, naturalmente, tenían que ver con elevar sus percepciones económicas. El incumplimiento de sus labores diarias propiciaba que se recurriera a los tiempos extra, asegurando ingresos adicionales por esta vía o por el cobro informal a los abonados del servicio telefónico para restablecerles la línea o corregir sus problemas con el equipo telefónico, con frecuencia, descompuesto deliberadamente<sup>4</sup>.

En estas circunstancias, la comunicación seguramente jugó un papel de carácter eminentemente político. El control del flujo de la información —retenerla, dosificarla, hacerla fluir— se consideró una exigencia básica, así como también el extremo cuidado que se puso en ello determinó la selección y el significado de las palabras de los discursos formales.

Con todo ello, es posible comprender por qué, con el paso del tiempo, TELMEX se convirtió en una empresa con dificultades de burocratización e ineficiencia; debido no únicamente a la pereza y la negligencia de sus habitantes —trabajadores, empleados y directivos—, sino porque simplemente era una empresa que no estaba organizada con la lógica de la productividad. Su racionalidad organizacional era casi en exclusiva la del poder, determinada, como se ha visto, por los factores económicos y políticos de la época.

<sup>3</sup> Las conflictivas relaciones entre personal sindicalizado y de confianza fueron parte de las realidades de TELMEX identificadas y reportadas en los mapas culturales de la empresa (Ávila y Pérez, 1994a y b) y (Pérez y Revilla, 1995).

<sup>4</sup> Los tiempos extra y los cobros informales a los abonados se reportaron por la Dirección de la empresa privatizada como uno de los problemas a suprimir con la firma del Programa de Incentivos a la Calidad y Productividad (Boletines informativos de la Subdirección de Comunicación y Relaciones Corporativas de TELMEX, 4 de junio 1993 y 26 de octubre de 1992).

Ahora bien, esta ineficiencia empezó a constituirse por sí misma en un problema. Cada día eran mayores las quejas por las dificultades con el servicio y más grandes las demandas y necesidades de un servicio telefónico de calidad, no sólo de los particulares, sino también de las grandes empresas. El rubro de las telecomunicaciones en la era de la globalización económica comenzó a tener una importancia estratégica para el desarrollo integral de la economía. Tanto TELMEX como el gobierno federal, disminuidos y desgastados por las sucesivas crisis económicas del país, daban la impresión de que en ese momento eran totalmente incapaces de retomar el camino de la expansión telefónica y la modernización de su ya obsoleta infraestructura. Para 1990 la densidad telefónica del país era de 6.5 teléfonos por cada cien habitantes, cifra mucho más cercana a un país como Haití, una de las naciones más empobrecidas del planeta, que a países desarrollados como Estados Unidos y Canadá (Székely, 1995). Por otra parte, para esas fechas, la red telefónica del país empezaba a tener muchas fallas. Era una tecnología completamente superada —analógica—, que ponía a TELMEX fuera del ámbito de las grandes ligas en el negocio de las telecomunicaciones, donde ya se utilizaba tecnología digital y cableado de fibra óptica que permitiría la interactividad global y la transmisión simultánea de voz, texto e imagen. La tradicional separación entre el negocio de telefonía y el de la televisión empezaba a desaparecer y sus fronteras a fundirse (Székely et al, 1995).

Así, tanto por el enorme potencial de mercado que significaba México, como por la posible incorporación de la empresa al mercado mundial de las telecomunicaciones, en el que tenía la oportunidad de convertirse en el centro conector de las llamadas de larga distancia para todo el mundo de habla hispana, era evidente que si TELMEX quería sobrevivir dentro de las nuevas condiciones, necesitaba retomar el camino del crecimiento, la expansión, la rentabilidad, la modernización, la eficiencia y la calidad de sus servicios.

La iniciativa del gobierno federal para toda la economía del país fue desincorporar a las empresas públicas, privatizándolas para que empezaran

a ser concebidas y organizadas como verdaderos negocios, y abrir los mercados nacionales al capital extranjero, para que pudiera ofrecer sus productos y servicios a los consumidores mexicanos. Se trataba del establecimiento de la competencia, una realidad desconocida en muchos rubros de la economía nacional, incluyendo el de las comunicaciones.

## **El proyecto de cambio**

Estas nuevas realidades y exigencias presionaron para que TELMEX iniciara a la brevedad todo un proceso de cambio, que requería, como ya se había dicho:

- *Aumentar el número de líneas y aparatos telefónicos disponibles;*
- *Aumentar el número de aparatos que proporcionaran el servicio de telefonía pública;*
- *Modernizar la infraestructura telefónica de TELMEX —red y centrales telefónicas—;*
- *Preparar a Teléfonos de México para su incursión en los nuevos servicios de telecomunicaciones: transmisión de voz, datos e imagen, etc.;*
- *Aumentar la eficacia de la empresa para lograr un servicio de calidad;*
- *Hacer rentable el funcionamiento operativo de la empresa: bajar costos de operación del servicio telefónico y ofrecer precios atractivos al mercado interno;*
- *Cambiar de actitud para conservar y ganar a los nuevos y futuros clientes de Teléfonos de México.*

En pocas palabras, se trataba de equipar a TELMEX para que pudiera hacerle frente a la competencia que sostendría a partir del 1 de enero de 1997 con los grandes consorcios de las telecomunicaciones mundiales (Székely et al, 1995). Para ello, el gobierno federal organizó el proceso de desincorporación/

privatización de la empresa, con la idea de que la iniciativa privada nacional, junto con sus socios extranjeros, se encargaran de la tarea de aportar los recursos económicos y tecnológicos suficientes para emprender la modernización de TELMEX. Esta empresa, junto con la competencia, dotaría a nuestro país de un servicio de telecomunicaciones eficiente, barato y de muy alta calidad, como el que ya estaban requiriendo el aparato productivo y los consumidores nacionales.

Todo esto debía realizarse dentro de un tiempo límite: a partir del momento de su privatización, TELMEX contó con un período de seis años para lograr la transformación integral de la empresa. Pasado ese tiempo, TELMEX perdería los derechos exclusivos del mercado nacional, dejaría de ser una empresa monopólica y pasaría a formar parte del conjunto de empresas nacionales e internacionales que compartirían el creciente mercado de las telecomunicaciones mexicanas e hispanoamericanas (*Ibidem*).

## El proyecto empresarial de Grupo CARSO

Las estrategias llevadas a cabo por CARSO y sus socios extranjeros se concentraron sobre todo en la transformación tecnológica y financiera de la empresa, actividades en las que había destacado. Las primeras acciones del grupo de Carlos Slim, que realizó para poder concursar en el proceso de privatización de TELMEX, fueron establecer alianzas con dos poderosos consorcios de las telecomunicaciones mundiales: uno con *France Cable et Radio*, filial de *France Telecom*, que le permitiría iniciar el proceso de modernización tecnológica integral de la empresa y otra con *Southwestern Bell*, que se encargaría de potenciar la calidad de los servicios de la compañía (Székely et al, 1995).

CARSO, *France Telecom* y *Southwestern Bell* pondrían todos los recursos necesarios —económicos, tecnológicos y profesionales— para lograr la plena competitividad de la empresa en el momento en que el mercado se abriera a las multinacionales de las telecomunicaciones.

Otro de los pasos importantes en materia de alianzas estratégicas fue su unión con uno de los poderosos *carriers* internacionales, *Sprint*, que permitió —por la alianza que esta última tiene a nivel internacional con *France Telecom*— la interconectividad global (*El Financiero*, 20-04-95) (Rebollo, 1995).

De esta forma, se empezaron a perfilar claramente la visión e intenciones de la nueva administración: si se trata de competir, entonces el mercado nacional será insuficiente, habrá que ir también por los mercados internacionales. El objetivo fue convertirse en el centro conector para Hispanoamérica, pero también, en participar decididamente en los mercados centroamericanos, latinoamericanos y del Caribe (*El Financiero* 5-07-95), e incluso, de ser posible, incursionar en el mercado más competido del mundo: el de los Estados Unidos. El reclamo del señor Jaime Chico Pardo, Director de Teléfonos de México en

1995, para entrar en ese mercado y lograr la expansión de la empresa fue, en ese sentido, muy ilustrativo (*El Financiero*, 5-07-95) (Rebollo, 1995).

La participación de Grupo CARSO en el proyecto Columbus II tuvo esa misma dirección: lograr que TELMEX se introdujera en el campo mundial de las telecomunicaciones. Dicho proyecto consistió en conectar América, el Caribe y Europa, cruzando todo el Océano Atlántico con un cable de fibra óptica. Más de 60 compañías de telecomunicaciones de 44 países participaron en la construcción de esta supercarretera de la información y la comunicación. Los beneficios fueron evidentes: mejorar y potenciar substancialmente los servicios y las operaciones de las telecomunicaciones internacionales (*El Financiero*, 24-03-95) (Krause, 1995).

Otra alianza estratégica de TELMEX fue la que realizó con Cablevisión, filial de otra gigante empresarial: Televisa. Esta asociación obedeció a una razón muy sencilla, era parte del mercado. Como se mencionó, el tradicional negocio de la telefonía estaba desapareciendo y se llegó a confundir, entre otros campos, con el de la transmisión de imágenes por cable.

CARSO también se interesó por el negocio de la transmisión de datos y textos, la localización personal o *paging*, la telefonía celular inalámbrica o su sustituto, conocido con el nombre de sistemas personales de comunicación —*pcs*—, el acceso a redes y transmisiones vía satélite, los servicios de interactividad y todos los mercados subsidiarios junto con sus servicios —tarjetas, equipos, infraestructura, etc.—, así como la transmisión de imágenes —videoconferencias y televisión por cable—. En ese sentido, otra alianza importante fue la que se realizó con Red Uno, empresa mexicana líder en el mercado de integración de servicios de redes de telecomunicación y sistemas de información (*El Financiero*, 14-03-95 y *Mundo Ejecutivo*, junio de 1995) (Celis, 1995).

De esta manera, una gran variedad de corporaciones pudo participar en el nuevo mercado de las telecomunicaciones:

- Empresas telefónicas nacionales
- Empresas telefónicas multinacionales
- Empresas de comunicación por radio
- Empresas de localización personal
- Empresas de telefonía celular nacional e internacional
- Empresas de televisión por cable

- Empresas de televisión convencionales
- Empresas radiofónicas
- Empresas productoras de equipo e infraestructura telefónica
- Empresas productoras de insumos para telecomunicaciones
- Empresas constructoras de satélites y redes de microondas
- Empresas productoras de sistemas
- Empresas productoras de equipo computarizado.

Por otra parte, se puso mucho énfasis a nivel de la alta dirección de Teléfonos de México. Las últimas decisiones en este rubro se orientaron a fortalecer la competitividad de la empresa. Por ejemplo, cuidar las áreas de larga distancia, grandes clientes y control de quejas, subdirecciones en las que se hicieron cambios, sin olvidar la creación de nuevas áreas y el diseño de nuevas subdirecciones, al parecer, con la intención de lograr una mayor coordinación en la dirección de la empresa (*El Financiero*, 26-06-95 y 29-06-95) (Rebollo, 1995).

Ahora bien, mucho antes que se iniciara esta reestructuración administrativa, ya se trabajaba en otras líneas. Juan Antonio Pérez Simón, primer director del TELMEX privatizado, decidió impulsar el cambio cultural junto con las innovaciones tecnológicas. Desde entonces se sabía que la inversión económica y la transformación tecnológica de la empresa eran inútiles si no se concretaban en un servicio eficiente y de calidad para los usuarios. Por ello, se decidió promover una nueva cultura del trabajo y se diseñaron dos instrumentos para hacerla efectiva:

1) *El Programa de Incentivos a la Calidad y la Productividad*, que pretendía incrementar la eficiencia de los trabajadores, dentro de los horarios normales, por medio del pago de ciertos estímulos según el desempeño mostrado en el cumplimiento de los objetivos de los procesos laborales. Con esto se pretendía eliminar los tiempos y pagos extras, así como otras conductas nocivas para la empresa, como la descompostura intencional del equipo telefónico y el cobro informal e ilegal para restablecer el servicio (*Boletín informativo de la Subdirección de Comunicación y Relaciones Corporativas*. “En marcha ambicioso programa de incentivos a la calidad del servicio telefónico”, 26 de marzo de 1992).

2) Un intensivo *programa de capacitación* para preparar al personal telefónico en el manejo de las nuevas tecnologías instaladas en la empresa —centrales digitales y cableado de fibra óptica—, así como para impulsar el cambio de opinión, actitud y comportamiento, de acuerdo con las necesidades de los nuevos tiempos, entre las que se incluyó la atención esmerada al cliente. Para este efecto, se creó especialmente el Instituto Telefónico de Teléfonos de México, INTELMEX, en 1991 (Székely et al, 1995).

Todas estas iniciativas, acciones y estrategias generaron los cambios y nuevas circunstancias que a continuación se describen.

## **Situación financiera de TELMEX**

Financieramente, era posible considerar a la empresa como un éxito. Algunos datos al respecto ilustran esta percepción. Se ha dicho que, en términos operativos —y a raíz de las recientes crisis económicas de los 80 y 90s— la contracción del mercado no alcanzó a afectar demasiado el crecimiento de TELMEX, aunque muchos de sus proyectos de inversión quedaron esperando un mejor momento para realizarse. El aumento en cada uno de sus rubros de operaciones para el año de 1995 da cuenta de esta salud financiera:

Durante el primer trimestre del año, los minutos facturados del servicio de larga distancia nacional se incrementaron 14.6% en comparación con el mismo periodo de 1994. En larga distancia nacional el crecimiento fue de 11.1%... Los ingresos se incrementaron 9.85% en términos reales, como consecuencia de líneas en servicio y de volumen del tráfico, además de los aumentos (12.25% en promedio) en las tarifas del servicio telefónico aplicadas a partir del primero de marzo de 1995. El servicio local representó 43.1% de los ingresos. Y en lo que respecta a su subsidiaria de telefonía celular, Telcel, al 31 de marzo de 1995, su cartera de clientes sumaba 334,354, lo cual significó un crecimiento de 61.2% en términos reales con respecto al mismo periodo de 1994 (*Expansión*, 5-07-1995) (Székely et al, 1995).

## Cambio tecnológico en TELMEX

Tecnológicamente, TELMEX cristalizó la transformación integral de la empresa y la expansión en el ofrecimiento de sus servicios en sus diferentes campos. En palabras de Carlos Slim, equivalió a un crecimiento cinco veces mayor al crecimiento del Producto Interno Bruto para el año de 1993 (*Boletín de Prensa* No. 277, Presidencia de la República. Dirección General de Comunicación Social), (*El Financiero*, 24-03-1995), (Krause, 1995).

Esta transformación ha implicado que en el lapso que transcurrió desde el inicio de la gestión privada de la empresa a 1994, se modernizaron totalmente los sistemas de larga distancia mediante la construcción de una extensa red de fibra óptica, que enlazó a las cincuenta y seis ciudades más importantes en el país. Igualmente, las centrales telefónicas de las principales ciudades quedaron interconectadas con la construcción de esos cinturones de fibra óptica.

Por su parte, el proyecto de construcción del cable Columbus II le permitió a la empresa conectar a México, Centro, Sudamérica, el Caribe y los Estados Unidos con Europa y el resto del mundo.

Asimismo, la digitalización de la infraestructura llegó en 1994 a más del 85%, comparable a la de naciones como Corea del Sur y Singapur, lo que permitió proporcionar servicios avanzados de conmutación, rapidez y calidad en las transmisiones; servicios de red digital integrada, acceso a la supercarretera de la información, redes ópticas flexibles y servicios de valor agregado. La red telefónica pasó de 5 millones 20 mil líneas en servicio en diciembre de 1990, a 8 millones 220 líneas al finalizar diciembre de 1994, lo que indica un crecimiento de 58.6%. El crecimiento anual fue superior al 12%, cifra que establecía como necesaria el título de concesión.

En telefonía pública se incrementó el número de aparatos callejeros, el renglón más rezagado del sector, de 79,608 a 217,205, es decir, 2.4 teléfonos por cada mil habitantes. La red digital integrada creció en cuatro años 247%, al sumar 287,240 accesos. Un 90% de las empresas más destacadas del país utilizaban para entonces los servicios de esta red. También, mediante una inversión de 60 millones de dólares, se puso en operación en septiembre de 1994, el primer centro de administración de la red, CAR.

Otros logros fueron la sustitución por tecnología digital de dos millones

380 mil líneas obsoletas; la renovación de la planta vehicular, la puesta en servicio de mayor número de oficinas comerciales, centros de información telefónica y centrales digitales (*El Financiero*, 24-03-1995 y *Expansión*, 5-07-1995) (Krause, 1995) y (Székely et al, 1995).

En total, el programa de inversiones de TELMEX sumó 8,800 millones de dólares, lo que se consideró un *handicap* innegable de la empresa. Ninguno de sus contendientes tenía un programa de inversiones siquiera similar. De hecho, la inversión de todos los competidores de Teléfonos de México juntos podría alcanzar la cifra de 7,000 millones en los siguientes 10 años a partir de 1995 (*Expansión*, 5-07-1995) y (Székely et al, 1995).

Por ejemplo, AT&T, una gigante de las telecomunicaciones mundiales, socia del grupo ALFA, otra poderosa empresa mexicana, consideró una inversión de 1,000 millones de dólares para competir dentro del mercado nacional a partir del 1 de enero de 1997, cifra que se repartiría en un lapso de entre cuatro y seis años (*Mundo Ejecutivo*, junio de 1995).

En conclusión, el proyecto de cambio de Grupo CARSO, al parecer, ha consistido en convertir a Teléfonos de México en una de las mejores y más modernas empresas privadas del país. O, si se prefiere, como ellos mismos lo conciben, en una empresa de clase mundial. Esta ha sido precisamente su tradición con otras empresas pertenecientes al mismo grupo (Serrano y Arroyo, 1994; Pérez, 1995). Sus herramientas en este empeño se concentraron en lo que se podría denominar como una ingeniería financiera, para construir las posibilidades de expansión de la propia compañía; una sólida estrategia de alianzas que les permitiera lograr la competitividad y un agresivo énfasis en el cambio tecnológico, el cual, en forma sorprendente, ha logrado en tiempo récord (Pérez, 1995).

También existieron intentos por lograr el cambio cultural, al instrumentar, como se dijo, el Programa de Incentivos y el Programa de Capacitación a cargo de INTELMEX. Sin embargo, según los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas al respecto, hacía falta desarrollar con energía una iniciativa de rediseño organizacional, en la que la comunicación tomara el lugar que le correspondía dentro del proceso de transformación.

Aparentemente, CARSO quiso cambiar todo. Esta actitud llevó un mensaje implícito, el cual puede expresarse provisionalmente como “Hay que romper con el pasado de deficiencias, corrupción y mala imagen de TELMEX”.

Esta intención, en sí misma y vista desde afuera, era loable, pero en el marco de una organización que ya llevaba varios años de haberse estructurado, con una serie de tradiciones, representaciones y comportamientos que la caracterizaban, equivalió a censurar de alguna forma el trabajo que por años desarrolló una gran parte del personal de TELMEX (*Vid supra*, segunda parte, “La experiencia de la comunicación”).

Este mensaje latente, así como la realización de un proyecto estrictamente empresarial, pudieron producir un cuadro en el que alguno de los probables riesgos para la nueva dirección fueran el aislamiento, o por lo menos el distanciamiento, de las estrategias, operaciones y motivaciones del personal telefonista.

Es en esta coyuntura donde se consideraron otras variables que no fueron específicamente las de carácter económico, financiero y tecnológico. La empresa, al tratar de articular el esfuerzo y la voluntad de las personas, debía atender también el aspecto humano. En esta dimensión cobra relevancia la cultura de una organización. La comunicación también puede ofrecer sus servicios en este rubro, si se concibe como el vehículo del sentido que explica el trabajo y permite la fluidez de las relaciones entre el personal, al establecer las bases que posibiliten la discusión sobre las diferentes formas de resolver los problemas de la empresa y los conflictos de las personas.

De esta forma, es posible intuir que si había algún punto débil en la estrategia de Grupo CARSO, muy probablemente se localizaba en esta falta de atención a los aspectos humanos de la organización. Algunos indicios de este estado y de los instrumentos para resolverlo se encontraron en la opinión, y sólo eso, del personal telefonista respecto a algunos de los temas y aspectos de la empresa, tal como lo demuestran los mapas culturales metropolitano y nacional que dan sustento a este libro.



# La perspectiva del liderazgo sindical en Teléfonos de México

Una visión que ha tenido gran impacto desde años atrás en la conformación actual de Teléfonos de México, ha sido y es la que sostiene el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. Su percepción en cuanto al proyecto y proceso de cambio que ha vivido la empresa, ofreció un ángulo distinto al proyecto empresarial.

El proceso de privatización y desincorporación de empresas públicas del Estado fue duramente criticado por el STRM como una medida coyuntural para hacerle frente a las emergencias económicas del país. Las razones esbozadas desde entonces y hasta la fecha por los partidarios de la privatización, por ejemplo, la incapacidad gubernamental para hacerle frente a los extraordinarios esfuerzos de inversión económica que impulsarían el crecimiento de las empresas, su innovación tecnológica, el aumento de la productividad y su modernización integral, de ninguna manera fueron aceptadas por el sindicato de los telefonistas como razones suficientes. Sus cuestionamientos se concentraron en la falta de un proyecto nacional que sustentase tal decisión de carácter económico.

El diagnóstico del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana en este campo siempre tuvo sus diferencias y particularidades. Los telefonistas sindicalizados, en voz de su secretario general, Francisco Hernández Juárez, partían de una lectura, peculiar para un sindicato, que se distinguía por encontrar en los procesos de privatización y de desincorporación de las empresas públicas una tendencia global que afectaba por igual a todos los países y a diferentes tipos de economías. La privatización, se decía, correspondía a un complejo proceso de reestructuración del capital mundial y del avance de las fuerzas productivas, por lo que no se le podía considerar una medida característicamente gubernamental y nacional, ajena a los nuevos procesos de globalización del entorno. Tampoco era posible verla como una herramienta

específica de una doctrina económica como el neoliberalismo. La privatización era un asunto que superaba con mucho a las determinaciones y decisiones de un grupo de poder, fuera gubernamental o empresarial; era un proceso de cambio, expresión de un nuevo espacio social o, si se prefiere, escenario de transformaciones de alcance internacional.

La interpretación sindical fue la siguiente: si lo que aparentemente se daba en nuestro país como una medida de política económica doméstica —la privatización— era en realidad la emergencia de un nuevo escenario social internacional, un sindicato, por poderoso que sea, difícilmente detendría este proceso con las estrategias convencionales de lucha, tal y como lo hicieron otros sindicatos en México y en el mundo. Así, lo que había que hacer era adaptarse de la mejor manera posible a las características de este nuevo entorno.

Este planteamiento del STRM implicó un cuestionamiento severo a las anteriores estrategias de privatización del gobierno, específicamente aquellas que se efectuaron en la administración del presidente Miguel de la Madrid Hurtado. Un nuevo escenario, diría el sindicato, no significa fatalidad ni en cuanto a los procedimientos ni en cuanto a los instrumentos utilizados para hacerle frente. Más bien, es la posibilidad de procesarlo con una variedad muy amplia de acciones. La pregunta en estas circunstancias era ¿cómo conducirse en relación al fenómeno de la desincorporación de empresas públicas, en tanto medida económica necesaria para la reestructuración global del capital y el avance de las fuerzas productivas?

Una forma era actuando por inercia, como lo hicieron los gobiernos anteriores al de Salinas de Gortari. Otra consistió en ver en la emergencia de esta reestructuración internacional de las relaciones económicas una oportunidad para construir algo más ambicioso y útil socialmente. Se trataba de reconfigurar un nuevo camino para la nación entera, un proyecto nacional que apuntalara la soberanía y lograra que el país retomara el camino del crecimiento y el desarrollo, en el que los procesos de privatización serían, en su conjunto, uno más de los instrumentos para lograrlo.

En este sentido, la privatización se inscribía en un contexto más amplio. En términos de la dirección sindical de los telefonistas, se ubicaba dentro del proceso de “Reforma del Estado”, ya que al dejar el Estado de intervenir en ciertos sectores económicos, dejaría el espacio libre para la aparición de otros

actores, no exclusivamente empresariales, los sindicatos por ejemplo, con quienes se tendría que negociar los procesos de privatización y las nuevas condiciones para la modernización integral de las empresas y del país. En este nuevo arreglo, el Estado debería dejar de ser unilateral en la toma de decisiones y por el contrario, optar por integrar a todos los actores involucrados en un ámbito específico, como era la venta de una paraestatal.

Asimismo, el retiro del Estado de ciertas actividades económicas no implicó su ausencia de responsabilidad en la dirección, regulación y vigilancia de los procesos económicos. En el caso de Teléfonos de México, la venta de su participación accionaria no implicó que se despreocupara de la calidad del servicio telefónico, que se exigió fuera de los mejores, ni tampoco que se olvidara de promover la construcción de una moderna infraestructura de telecomunicaciones, ambos recursos necesarios para el país en los próximos años.

De esta forma, la privatización debía de ser, según el sindicato, una herramienta útil para la modernización y el desarrollo social del país, no una respuesta coyuntural que beneficiara exclusivamente al gran capital, al otorgarles empresas importantes socialmente, pero que se organizaran sólo para la utilidad y el beneficio a corto plazo.

Los instrumentos para hacerlo de la mejor forma fueron precisamente la negociación y la concertación con los trabajadores y la sociedad en general, para involucrarse verdaderamente en un proceso de modernización que implicaba cambio cultural, capacitación, investigación e innovación tecnológica, reconfiguración de las relaciones de trabajo, mejoramiento de las condiciones del mismo y del bienestar en general de los trabajadores, lo cual obligaba a evitar el despido masivo o selectivo.

Desde esta perspectiva, el proceso de desincorporación de Teléfonos de México se constituyó en el proyecto estrella del gobierno de Salinas de Gortari, pues cumplía con todas las condiciones y requisitos esbozados por el sindicato:

- Mejoramiento del servicio telefónico
- Modernización de la infraestructura de telecomunicaciones
- Proceso negociado y pactado con los trabajadores
- Mejoramiento de las condiciones laborales y del bienestar de los trabajadores

- Ejemplo paradigmático para otros sectores económicos que en conjunto apuntaran hacia la modernización del país.

## **La actitud del liderazgo sindical al interior de Teléfonos de México**

A partir de ese momento, la dirección del sindicato de telefonistas reclamó los derechos y se sintió con las facultades y capacidades suficientes como para apropiarse de todo el proyecto de cambio en Teléfonos de México. Empezaron a mostrarse como los agentes que habían llamado la atención sobre la problemática de la empresa, quienes habían iniciado el proceso de modernización, y quienes finalmente habían decidido y aceptado el proceso de privatización, junto con todo el paquete de medidas necesarias para la modernización integral de la empresa.

Esta circunstancia produjo una actitud que se permeó a todo el personal sindicalizado y cuya característica central consistió en autoconcebirse como los verdaderos soportes de la empresa. Este perfil no era un rasgo nuevo, más bien parece ser una de las características centrales de la cultura tradicional del sindicato de Teléfonos de México. Los argumentos que se esbozaron en favor de esta autoimagen coincidieron con el hecho de haber permanecido dentro de la empresa a pesar de todos los vaivenes burocráticos, estatales o privados: primero como empresa privada, después como empresa paraestatal, para pasar luego a empresa en venta, y finalizar, otra vez, como empresa comprada por un grupo privado (Serrano y Arroyo, 1994).

Las expresiones, medios y sistemas de comunicación del STRM —Boletín sindical informativo, discursos, redes de comunicación sindical y asambleas— manejaron esta misma idea: los verdaderos protagonistas del cambio en Teléfonos de México fueron el sindicato y el personal sindicalizado; ellos manejaron y propusieron las metas de calidad y productividad de la empresa; quienes pugnaron por una nueva cultura de trabajo; quienes señalaron la importancia de la capacitación y la formación de los recursos humanos en los procesos de cambio; quienes lucharon por el mejoramiento y el bienestar de los trabajadores; quienes propusieron, concertaron y establecieron el Programa de Incentivos a la Calidad y la Productividad, primero en su género en

las empresas mexicanas; y quienes, finalmente, realizaban a diario el cambio integral de la compañía.

Estos elementos produjeron una actitud de rasgos maniqueos, que se tradujo en característica de la cultura sindical de los telefonistas: “Los trabajadores no tienen la culpa de nada”. Lo anterior puede quedar claro en las siguientes afirmaciones de Hernández Juárez:

La empresa tiene tres problemas fundamentales: uno, la red que debe ser reconstruida; dos, el sistema de datos que no es único y que pone en conflicto las actividades de TELMEX; y tres, la centralización; no se hace nada por descentralizar, y esto da lentitud a todas las actividades. Pero ya estoy negociando con un alto funcionario del gobierno que obligue a la empresa a sentarse ante un juicio público y empresarial para que explique la situación ... porque siempre nos han culpado a los trabajadores del mal servicio y los problemas y nosotros no tenemos la culpa ... (Hernández Juárez en Serrano y Rojas, 1994).

Por supuesto, esta exculpación del personal sindicalizado motivó la inculpación de la empresa; concretamente, de las diferentes administraciones que ha tenido y de su personal de confianza. Es la empresa a quien se culpó de no hacer nada por resolver los problemas; quien no aceptaba su responsabilidad en las tareas de modernización; a quien le dio miedo la cogestión (Serrano y Rojas, 1994); quien “se hace *guaje* en el cumplimiento del plan de incentivos...” (Serrano y Rojas, 1994); y quien, a fin de cuentas e independientemente del tipo de administración, pública o privada, encarnó todos los vicios y valores negativos de la cultura tradicional de TELMEX (Serrano y Arroyo, 1994).

A los empleados de confianza no les fue mejor en esta consideración: ellos, desde el punto de vista de la dirección sindical, constituían un problema, “creen que son la autoridad, que están para ser capataces..., pero se vieron obligados a cambiar su actitud, pues no les convino sentarse a discutir, porque son ellos los que permiten y ocultan los malos servicios prestados por filiales, desplazando a los sindicalizados”. Se encontró una invasión en materia de trabajo por los empleados de confianza, “ellos son los corruptos, se dan trabajo a sí mismos, pero el sindicato no lo va a permitir...” (Serrano y Rojas, 1994).

Esta actitud exculpatoria y la propuesta de concertación hecha por el sindicato desde antes de la privatización para resolver los problemas de la empresa, hicieron que la dirigencia sindical cayera en un doble lenguaje: hacia

fuera del sindicato, aceptaba la participación y el trabajo conjunto con la dirección; hacia adentro, criticó a la empresa y la hizo parecer como la verdadera responsable de los problemas y conflictos que se vivían en TELMEX. Por ejemplo, el sindicato y la nueva administración de Teléfonos de México elaboraron y establecieron el Programa de Incentivos a la Calidad y la Productividad (Boletín de prensa, Los Pinos, 26 de abril de 1993); pero hacia adentro, el STRM responsabilizó a la empresa por cualquier problema relacionado con el mismo (Serrano y Rojas, 1994).

El mensaje sindical fue de una considerable ambigüedad: dijo apoyar a la empresa, pero sin hacerlo realmente. Y sin embargo, si en algo tenía certidumbre el personal sindicalizado, era en su sindicato (Pérez y Revilla, 1994) por lo que adoptaba prácticamente todas las estrategias, políticas y explicaciones que les ofrecía (Serrano y Rojas, 1994).

Este comportamiento del personal sindicalizado puede ser explicado, hasta cierto punto, por los frecuentes cambios de rumbo político-sexenal y por la poca claridad del nuevo proceso de cambio. En estas circunstancias, el sindicato era la única referencia firme que los telefonistas tenían para apoyarse y orientarse. De este obtuvieron garantías en cuanto a la certidumbre de contar siempre con su trabajo. Recuérdese la exigencia de Hernández Juárez cuando, en los momentos previos a la privatización de la empresa, le reclamó al Gobierno de la República que la incertidumbre respecto a la modernización de TELMEX, no podía ser “la norma que determinara la relación laboral y el rumbo de la empresa... era preciso tomar una decisión que estuviera condicionada a un interés y a un proyecto social, respetando la estructura sindical, los derechos de los trabajadores y sin recorte de personal ...”

Desde la perspectiva de un trabajador sindicalizado, resulta fácil entender por qué se sentía más identificado con su sindicato que con la administración de la empresa. Además, obtenían muchos otros beneficios: defensa incondicional, a veces completamente acrítica, llevados más por un sentimiento de filiación —es un sindicalizado— que por cuestiones de razón, lo cual eventualmente se convirtió en intolerancia, arbitrariedad y autoritarismo; conseguían también, en una percepción que ya no identifica más fuentes que las del propio sindicato, mejores condiciones de trabajo como las establecidas en el Programa de Incentivos a la Calidad y a la Productividad, además de un programa de crecimiento personal como el que ofrecía la capacitación integral en todo TELMEX.

La lucha sindical los hizo, además, copropietarios de la empresa con una participación accionaria del 4.4%; y adicionalmente, los dotó de rumbo, orientación, mitos, leyendas y explicaciones sobre su situación laboral y los problemas de la empresa. Por ejemplo, al afirmar que los trabajadores telefonistas eran los verdaderos artífices en la fundación, construcción, mantenimiento y modernización de Teléfonos de México; los que han permanecido, aguantado, quienes propusieron y decidieron el rumbo de la privatización de TELMEX y quienes finalmente, dotarían al país de un moderno sistema de telecomunicaciones. O bien, el sindicato explicaba por qué los telefonistas debían conservar sus acciones: “Es el mejor negocio del mundo y una conquista sindical que hay que valorar...” (Serrano y Rojas, 1994). El STRM también diagnosticó, definió e informó sobre los problemas de la empresa y la forma de resolverlos (Serrano y Rojas, 1994).

Los beneficios fueron evidentes para un trabajador sindicalizado, que paralelamente, ignoraba la respuesta a la pregunta “¿qué da la empresa?”, pues los empleados carecían de la información institucional necesaria y aunque la tuvieran, tenían ya una experiencia muy larga caracterizada, entre otras cosas, por mutuas desconfianzas (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994).

Como respuesta, los trabajadores sindicalizados reprodujeron la estructura sindical y el liderazgo de su dirigente. Todo en el sindicato estaba hecho para producir y reproducir su poder. Así lo mostró su sistema de comunicación, eficaz para transmitir y difundir en toda la República Mexicana en menos de 24 horas una decisión del comité ejecutivo o de la secretaría general, pero no para articular un consenso ni para crear espacios de discusión y debate. El funcionamiento de las asambleas replicó este mismo esquema, hechas para resaltar la figura de su líder. Su sistema de comunicación personal fue diseñado para destacar su personalidad, autoridad y poder (Serrano y Rojas, 1994). Ahí su eficiencia y sus límites. El sindicato impulsó la renovación, la hizo suya, pero al mismo tiempo, lo llevó a cabo utilizando la fortaleza de su organización, la cual era conservadora, incluso rígida y autoritaria.



## ¿Quién ostenta el liderazgo? Las visiones del cambio y la lucha por la hegemonía en TELMEX

La organización sindical funciona en forma semejante a un sistema clientelar, el cual consiste en un tipo de arreglo en el que todos obtienen beneficios: por un lado, los trabajadores obtienen seguridad, protección, condiciones laborales y certidumbre respecto a su permanencia en la empresa; por otro, la dirigencia sindical obtiene legitimidad y poder. Todo esto, al parecer, permitió llegar a una de las circunstancias vitales que define el perfil organizacional de la empresa: en Teléfonos de México convivían dos tipos de poder, uno ya constituido, el empresarial, y otro con la aspiración de constituirse en el único, el sindical. No podría ser de otra forma, pues por la ubicación del sindicato en la organización no tenía capacidad para imponer su voluntad, no era quien tomaba las decisiones, aunque sí podía distorsionarlas. Los dos, con expectativas diferentes —ser una empresa de clase mundial o ser un vehículo dentro de un proceso más general de la reforma del Estado, los dos con estrategias y caminos diferentes, de un lado, la ingeniería político-financiera; y del otro, lucha y movilización política; y en medio, el personal sindicalizado y el de confianza.

En TELMEX se observó una lucha por la hegemonía. Se entiende este concepto como una dirección intelectual, que según Gramsci, cohesiona todo el bloque histórico y avala o da legitimidad a la clase en el poder (Portelli, 1981). Esto es justamente lo que ocurría en Teléfonos de México: se encontró una lucha por la cohesión y el aval de un determinado rumbo institucional. Por supuesto, había actos de poder, autoritarismo y prepotencia, pero sobre todo una lucha por la legitimidad en la dirección intelectual y moral de la empresa, por lo menos en los dos polos de poder identificados. En términos de debate intelectual, que sería el instrumento por excelencia en la adquisición de la hegemonía, el sindicato tendría los recursos retóricos e ideológicos para ganar esta lucha, si bien no disponía de los recursos organizacionales que son determinantes desde la perspectiva del poder y que serían utilizados intensivamente por los empresarios de Grupo CARSO.

Para que una sociedad, o si se prefiere, un espacio social, pueda estar cohesionado en forma voluntaria —legitimidad—, en torno a una cierta dirección ideológica —hegemonía—, se necesita que en todas las formas de pensamiento y de creencia existentes en la sociedad funcione un tipo de pensamiento a nivel filosófico. Es el único cuya consistencia, sistematicidad, profundidad y congruencia puede darle sentido al resto de las formas de pensamiento y percepción, caracterizados más bien por su asistematicidad, poca consistencia, congruencia y profundidad, lo que constituye un aglomerado indigesto de diferentes valores y juicios, provenientes de diferentes sistemas de pensamiento, sin una articulación sólida —sentido común o pensamiento folklórico, por ejemplo—. De ahí que si se quiere ganar la legitimidad y la hegemonía de un conjunto social, se tiene que triunfar con los sólidos argumentos de una posición filosófica-intelectual que sostiene una particular forma de concebir y dirigir a la sociedad.

Estos mismos rasgos se dieron en la pugna política-ideológica de Teléfonos de México. Las dos fuentes de poder, dirección y sindicato, tenían un discurso en la pelea por la conducción de la empresa donde fundamentaban y argumentaban sus respectivas posiciones: de parte del sindicato, era el proyecto estrella del Gobierno Federal que se concibe como una herramienta más en la Reforma del Estado y que tiene que conducir necesariamente hacia el fortalecimiento de las posiciones de soberanía nacional y desarrollo social; de parte de los empresarios, la aspiración de hacer de una organización mexicana como TELMEX una firma de clase mundial. Ambos dotaron de sentido y rumbo al quehacer cotidiano de los telefonistas, pero en una de ellas, en la perspectiva sindical, es al país al que se ponía en juego, en la otra, en la de Grupo CARSO, la empresa estaba de por medio. En el discurso sindical, se convocó a los trabajadores a coincidir con los empeños de la modernización organizacional y nacional; en el discurso corporativo, se llamó a los trabajadores a recobrar la eficiencia, la eficacia y la calidad en el servicio perdidos por la empresa. En el discurso del sindicato se reconoció el temple de los telefonistas al resistir las vicisitudes y los caprichos de diferentes administraciones estatales o privadas; en el discurso de la nueva dirección privada de TELMEX se desconoció implícitamente todo lo que la empresa era antes de la privatización, incluidos los trabajadores.

De la anterior situación quedó claro por qué los trabajadores sindicalizados no se sintieron convocados por el discurso empresarial, si implícitamente se les consideró como una de las fuentes principales de los problemas de TELMEX. El trabajo y el rendimiento por sí solos no podían ser factores de convocatoria para el personal sindicalizado. Este llamado tuvo sentido desde la perspectiva empresarial, la utilidad, pero no desde la perspectiva de un trabajador... ¿Trabajo, rendimiento? se preguntarían ¿Para qué? o peor todavía ¿Para quién? Por si esto no fuera suficiente, en la perspectiva empresarial, se trabajaría por TELMEX; en la visión sindical, en última instancia, se la *jugarían* por México. Así de retórico, pero igualmente, así de convincente.

En la lucha por la hegemonía al interior de Teléfonos de México, el sindicato pareció tener una ventaja clave al disponer de un sistema de comunicación más eficiente que el de la dirección de la empresa (Serrano y Rojas, 1994) y un conjunto de mensajes mucho más precisos, en relación a la poca claridad y dispersión de los mensajes corporativos (Revilla, 1994; Mendoza, 1994; Serrano y Arroyo, 1994).

En términos organizacionales, esta lucha representó un serio peligro. La victoria de una u otra postura sería una auténtica derrota para todos. El discurso de la exclusión manejado por el sindicato era eficiente en términos políticos, ayudaba a cohesionar al grupo para enfrentar a otro; pero era peligroso en términos organizacionales, alentó la división y el conflicto. Una organización no puede funcionar en forma óptima en medio de todas estas circunstancias.

A largo plazo, el panorama pudo ser problemático. La presencia, por ejemplo, de un doble vínculo entre empresa y sindicato, en el que sistemáticamente una actitud, una señal, un mensaje o un comportamiento, se percibía como un síntoma de la mala fe del otro. En una relación de este tipo no podían establecerse las condiciones para la emergencia de un trabajo productivo. Con el tiempo, como diría Bateson, las condiciones de posibilidad de un estallido del sistema o cismogénesis, serían muy altas (Bateson, 1990). No habría posibilidad de acuerdo y de autocorrección. Aunque esta situación pudo ser afectada en un contexto de competencia inminente y ante la necesidad de defender las fuentes de ingreso y de trabajo, cada una de ellas era válida tanto para la empresa como para el sindicato.

De cualquier forma, dos cosas serían esenciales para el establecimiento del equilibrio y la productividad en Teléfonos de México:

## 1.– La Negociación

La negociación, entendida como un procedimiento racional para la solución de las controversias, donde se tome conciencia de que es mejor pagar los costos de una transacción, que pagar los costos de un enfrentamiento. Tal procedimiento requiere al menos de tres factores: “la palabra fidedigna, el reconocimiento del otro y el desistimiento recíproco a la exclusión...” (Pérez, 1995).

Negociación necesaria, además, porque la fragmentación y segmentación, es decir, la existencia de las minorías producidas por la sociedad moderna, situación característica de la cultura de Teléfonos de México (Ávila, Pérez y Aguilar, 1994), impusieron a las fuentes de poder en TELMEX el reconocimiento de diversos segmentos y grupos sociales como interlocutores inevitables. Lo contrario, el desconocimiento de sus valores, voces e intereses, podría desencadenar el costo social de la pasividad, la resistencia o la inconformidad (Pérez, 1995).

## 2.– La Autocrítica

La autocrítica, por su parte, es la condición de desarrollo de la empresa, la posibilidad de superar, corregir y ajustar los errores producidos en la actividad diaria de la organización. Es, como diría Popper, la base sobre la cual se produce el avance, o bien, como diría Bateson, un camino de autocorrecciones sucesivas mediante las cuales el sistema es capaz de regresar a la estabilidad —*feed-back negativo*— (Bateson, 1990).

Sin una crítica sobre los errores propios y ajenos sólo hay estancamiento. Aquí se propone una conceptualización diferente del error, de ningún modo es una fuente de culpabilidad y de deshonra, es por el contrario, una fuente de sabiduría. De los errores se aprende más que de los aciertos. Los aciertos están cerrados, no hay más que explorar. Los errores son siempre caminos abiertos. El no reconocimiento e identificación de los errores lleva a la repetición de los mismos. ¿Cómo podría Teléfonos de México resolver sus problemas si no era en base en la enorme experiencia acumulada en todos estos años por sus diversos grupos y segmentos de personal? Sin embargo, la empresa no veía en el error un instrumento de trabajo, por el contrario, lo consideraba un instrumento de ataque. De nuevo entró en operación el factor político: “el otro siempre tiene la culpa de todo”.

Teléfonos de México era una empresa no retroalimentada, carente de un sistema de trabajo en el que se discutieran los problemas y se recuperaran las soluciones; con un universo de propuestas y respuestas acumuladas por los telefonistas esperando ser utilizadas en la solución de los problemas de TELMEX. Ellos deseaban ser partícipes en la construcción de la empresa y tenían experiencia, conocimientos e ideas para hacerlo; sin embargo toda esta energía chocaba contra un sistema jerárquico, burocratizado y centralizado cuya lógica impedía y obstaculizaba el trabajo.

La organización estaba diseñada más en función de la verticalidad y el respeto a la jerarquía, que para el trabajo productivo, tanto en la empresa como en el sindicato (Serrano y Rojas, 1994). De hecho, una de las quejas más frecuentes del personal telefonista estribó en la imposibilidad de actuar por su propia cuenta y sentirse como instrumentos ejecutores de las políticas, planes y programas elaborados en la cúpula de la empresa (Pérez y Revilla, 1995). O en su defecto, ser piezas importantes en la estrategia política del sindicato.

### **La imagen del cambio: el desorden como guía**

En un esfuerzo de interpretación acerca del sentido de todos estos datos, se puede aventurar la siguiente explicación relativa a la apariencia que mostró TELMEX como una organización con serios problemas de desarticulación (Pérez y Revilla, 1995). En este sentido, la empresa no apareció informada, tenía dificultades para obtener la cantidad y la calidad suficiente de datos para autoordenarse.

La organización, vista de esta forma, se presentó como jalonada por todos lados y sin la claridad suficiente respecto a las orientaciones, los métodos y los objetivos a lograr. El problema no era carecer de rumbo, sino que se tenían al menos dos rumbos distintos. En estas condiciones no era posible articular el esfuerzo colectivo hacia el logro de los objetivos de la empresa.

De ahí que la incertidumbre y la desconfianza ocuparan el lugar de la motivación y el esfuerzo conjuntos. Si cada uno de los trabajadores y empleados telefonistas invertía su energía en pos de distintas metas, entonces no podría ser una empresa exitosa, a pesar de sus logros financieros y de equipamiento.

No fue difícil que en esta situación, cada uno de los telefonistas hubiera decidido plantearse un comportamiento y un proyecto más en función de preocupaciones estrictamente personales, que derivadas de una evaluación respecto de lo que la empresa les ofrecía. Si esto ocurre de por sí en forma habitual dentro de una organización (Crozier y Friedberg, 1990), con mucha más razón podía pasar en el caso de TELMEX.

Esto explicaría también la dificultad para armar equipos de trabajo dentro de la organización ¿Para qué hacerlo? ¿Con qué sentido? Si no se había dicho ni hecho nada acerca de las razones por las cuales convendría trabajar juntos, ni de las metas a donde se tendría que llegar.

Esta actitud se identificó como una de las variables que operaron efectivamente a nivel micro dentro de la organización telefónica (Pérez y Revilla, 1995). Por eso, una de las demandas más consistentes del personal telefonista fue que el programa de incentivos no evaluara por equipo sino individualmente, se pensó que era injusto depender del trabajo de otras personas (Pérez y Revilla, 1995). Si la cooperación entre individuos era difícil, la cooperación entre grupos, oficinas, departamentos, secciones, regiones, gerencias, etc., se antojó francamente complicada.

Por ello, Teléfonos de México apareció en los primeros años de la privatización como una empresa descoordinada, con una enorme energía desaprovechada, un sistema de comunicación ineficiente (Pérez y Revilla, 1995): se desconocía el trabajo de otras oficinas, otros departamentos y otras regiones; muchos datos sobre los servicios tradicionales y nuevos de la empresa; los planes, programas y proyectos de trabajo; los procesos de trabajo; los trámites; información acerca del cumplimiento de los objetivos, planes y programas de trabajo. Faltaba información para poder trabajar eficientemente, pues la noción de información para el trabajo no era una variable que se considerara importante en Teléfonos de México.

De esa manera, se hizo patente una ambigüedad sobre casi todo, muy particularmente sobre el porvenir de la empresa y la trayectoria personal del trabajador dentro de ella. El universo de malestares y necesidades no satisfechas, generó una sobreexigencia al liderazgo, independientemente de que la empresa promovió un conjunto de iniciativas y de acciones para resolver estos problemas.

## El uso político de la comunicación

Este panorama nos brinda una reflexión importante para el estudio/intervención en las organizaciones, los factores económico-financieros y administrativo-organizacionales no fueron suficientes para entender y asegurar el funcionamiento de una organización. Son importantes, claro está, pero no definitivos. El poder, la ideología, las decisiones y estrategias personales, las actitudes, los comportamientos y representaciones, formas de ser y de actuar, es decir, la cultura en general, y la comunicación y la información intervienen también en forma destacada.

Son estos dos últimos campos los que aquí interesan. En el caso de TELMEX, la comunicación y la información fueron instrumentos que coadyuvaron a constituir el perfil desarticulado de la empresa, al usarlas en su faceta eminentemente política, lo que quiere decir que se esgrimieron como armas de ataque. Por ejemplo, tanto los discursos excluyentes —nosotros o ellos, lo nuevo o lo viejo, lo sindical o la dirección—, los objetos de referencia —o las acciones y logros del sindicato o las acciones y logros de la dirección— y sus estructuras épicas —los buenos contra los malos, los innovadores contra los conservadores, los que han estado y conocen la empresa contra los arribistas u optimistas—, no indican otra cosa sino la presencia de una voluntad de poder, de una actitud en la que se aspira a la posibilidad de imponerse al otro o a los otros. Este es precisamente el campo de actuación y de presencia de lo político.

Este uso político de la comunicación y de la información traducido a términos estrictamente organizacionales, quiere decir que estos factores han sido subutilizados o aprovechados para tareas que no son propiamente las que en forma ideal interesarían a una organización.

Si el propósito de una organización es el logro de ciertas metas y objetivos, para lo cual se necesita de la cooperación eficiente y ágil de todas sus partes, entonces el uso de la comunicación y de la información en TELMEX no tuvo fines específicamente organizacionales. Para una tarea con ese carácter y esas proyecciones se necesitaría que la comunicación y la información se pusieran al servicio del conjunto de acciones necesarias para la articulación. Esta es en efecto, una tarea a la cual la comunicación y la información pueden servir eficientemente. Sin embargo, en apariencia, no se tuvo una idea muy

clara respecto a los beneficios concretos que ofrecían los procesos comunicativos e informativos en una organización como TELMEX. Incluso, se puede considerar en algún momento que la comunicación y la información no fueron prioritarias para la empresa.

Ahora bien, una crítica a esta concepción de la organización haría referencia a su carácter abstracto: una organización pensada estrictamente en términos de coordinación y articulación de sus partes es un ideal que no tiene existencia concreta, tal y como de alguna manera se ha dicho a lo largo de toda esta argumentación. Los factores de poder son inevitables y se tienen que considerar como variables efectivas dentro de una organización; sin embargo, el razonamiento de la coordinación y la articulación de una organización puede hacerse también a partir de los términos de poder. Se consideraría aquí al factor político como el campo de acción en el que la posibilidad de imponerse a otras voluntades sería la condición de partida para articular y coordinar el conjunto de factores, variables y ámbitos que deben concurrir para un buen funcionamiento de la organización. La política sería de esta manera el eje rector de la organización.

Esta noción adolece también de ciertos matices de idealismo, supone que el poder es eficiente en cualquier circunstancia organizacional. Este es ciertamente uno de los factores de mayor peso, pero si realmente fuera una de las variables definitivas, desde hace mucho tiempo hubieran dejado de preocupar las problemáticas organizacionales, en tanto que, como problemas hubieran desaparecido por la acción efectiva del poder, lo cual por supuesto, no ha ocurrido.

Lo anterior quiere decir que en la búsqueda de las soluciones a las problemáticas organizacionales se debe considerar más un conjunto de soluciones amplias e integrales, que una solución única y excluyente. Es en este marco que puede decirse que la comunicación y la información fueron subutilizadas en Teléfonos de México. No nada más por haber sido utilizadas en forma política, sino por que aún en ese uso, se utilizaron sus aspectos más burdos y toscos —la descalificación y la exclusión—. Hay otros dispositivos mediante los cuales el uso comunicativo de la información puede ser más fino, sutil, efectivo y hasta elegante: la comunicación permite también argumentar, aclarar, nombrar, lo cual, desde el punto de vista político, ofrece muchas más ventajas, pues establece los puntos de partida de una negociación y de

una disputa, lo que siempre es importante si de lo que se trata es de hacer prevalecer una forma de concebir y hacer las cosas. Con todo, estos usos de la comunicación y la información no agotan ni mucho menos, el conjunto de posibilidades y servicios que pueden ofrecer a una organización, sobre todo en grandes empresas como Teléfonos de México, donde la articulación del trabajo y sus funcionamiento resulta compleja.

Precisamente en el caso de TELMEX, la comunicación pudo haberse utilizado desde un principio para explicar ampliamente las razones de la privatización; las necesidades y conveniencias de un proceso de cambio al interior de la empresa, para aclarar cómo se veía y cómo iba a quedar ubicado el personal sindicalizado y el de confianza dentro de la nueva situación; para presentar y hacer entender las conveniencias de un nuevo sistema de evaluación y de estimulación del trabajo como el Programa de Incentivos a la Calidad y la Productividad; para explicar las intenciones de cada uno de los programas que se requería echar andar y acabar así con las suspicacias que implicaron, naturalmente, su puesta en marcha; para definir las nuevas características, los nuevos valores, comportamientos, habilidades y conocimientos que necesitaba la empresa para su modernización; para aclarar en forma definitiva, y esto fue urgente en TELMEX desde el inicio del proceso privatizador, el rumbo, metas, objetivos y misión de la empresa, ya que el trabajo desarrollado en general por el personal telefonista, se realizaba en ocasiones dentro de un sin sentido muy grande, lo cual impidió la generación de una energía laboral adecuada. La comunicación también es la herramienta por excelencia para la negociación, tan necesaria entonces para Teléfonos de México e igualmente valiosa para lograr acuerdos en las diferentes áreas y situaciones de la empresa: de trabajo, de responsabilidades, de actividades, de rendimiento y productividad, de objetivos y metas, de procesos y relaciones de trabajo, de soluciones compartidas a los diferentes problemas, etc.

En síntesis, en Teléfonos de México se dejó de lado a la comunicación en eventos importantes para los procesos de la auto y heterorregulación, necesarios para asegurar su sobrevivencia y perfeccionamiento.

Concretamente, una intervención comunicativa exitosa en TELMEX debería ser una herramienta valiosa para resolver muchos problemas internos y externos. Hacia el interior, la integración y la generación de una noción y práctica de información para el trabajo, que sirviera para efficientar a toda la

organización. Hacia el exterior, una consideración cuidadosa de la opinión pública y los medios masivos de comunicación, en tanto que TELMEX, como una de las empresas más importantes del país, no podía pasar desapercibida; los clientes, donde se sustentó el buen o mal desempeño de TELMEX; y la publicidad, donde independientemente de la comercialización de los nuevos servicios, se mantuviera un programa permanente de promoción institucional. Todo lo cual, se pensaba, redundaría en una mejor imagen interna y externa, fuente de orgullo para los telefonistas y favorecedora de un mejor clima de trabajo.

# La comunicación hoy

## Propuesta para un modelo de mediación en TELMEX

### Punto de partida

**E**n su momento, se propuso que el sistema de comunicación de TELMEX ajustara el cambio socio-cultural al interior de la empresa mediando las contradicciones fundamentales: tecnología vs cultura; innovación vs cambio cultural.

Se previó que el sistema de comunicación incorporado en TELMEX como sistema mediador operara como un regulador institucional, reduciendo o acotando las disonancias que emergían de su dinámica de transformación, integrando en el ámbito normativo tanto conductas y normas (integración cultural), personas y signos (integración comunicativa), como personas y servicios entre sí (integración funcional).

Estos distintos tipos de integración tenían como eje un codificador central que introdujo orden y sentido al acontecer económico, tecnológico, social y cultural de TELMEX. Esta introducción de orden provino de la propuesta de misión, visión y valores que TELMEX diseñó para sí y de la postulación de una cierta imagen global. Recurriendo a ellas, el sistema de comunicación designó las aspiraciones, necesidades y metas (en el ámbito individual, grupal y organizacional), para enfrentar la compleja red de problemas que afrontó en su proceso de cambio.

En esta dirección, cómo se concibió y cómo se actuó la comunicación estableció una diferencia significativa. La postulación de un orden (manera de hacer y entender a la empresa) dependió de la identificación y la elección de una de dos posiciones:

—con un énfasis en el control de información, en una lógica mandar-obedecer, que se vive como un arriba-abajo,

o

—con una disposición a propiciar flujos de información, con énfasis en la regulación bajo premisas claramente especificadas y en condiciones de participación.

En otras palabras, la posibilidad de construcción de un plan de acción dependió de la disyuntiva de elegir entre operar bajo la perspectiva un sistema cerrado de información en el que se pueden programar todas las actividades —o las más significativas— y, por tanto, sólo sucede lo programado (perspectiva ingenua, dicho sea de paso), que excluye y enfrenta; o bien, operar bajo la visión de la empresa como sistema abierto de información: que genera y procesa información; donde suceden más eventos y situaciones que las previstas y no siempre en concordancia con lo esperado (situación más acorde con la naturaleza y complejidad de TELMEX) y donde, por supuesto, importa reconocer y recuperar esa información para incluir e integrar, fortaleciendo la capacidad de la empresa de obtener los resultados esperados.

Este último planteamiento se dirigió a un sistema comunicativo que operaría como mediador orientando en la dirección de posibilitar el actuar y desatar la actividad participativa (quizás creativa), en lugar de otro camino que restringe y parcela la acción y la participación, con lo que limita el involucramiento y dificulta la acción responsable.

La visión parte de aceptar que en TELMEX ocurría una mayor variedad de eventos y contingencias de las que se reconocieron y que, en este sentido, lo importante era preguntarse por la variedad de respuestas requerida por la empresa, ante el reconocimiento de que al exterior sus clientes y servicios eran heterogéneos y que la diversidad de acciones y funciones que sucedían al interior de TELMEX era también diversa y heterogénea. Se trataba entonces, de disponer de sistemas de *comunicación-información* que reconocieran y se enriquecieran de la heterogeneidad de opciones que ofrecía su complejidad interna, en el marco de una orientación precisa y de largo alcance: un proyecto y trayectoria (definidos por TELMEX) abiertos al esfuerzo y ajuste constantes para mantenerse en la *dirección escogida*.

Si la información se concibe como *diferenciación* o capacidad de distinguir

las diferencias, ésta será tan amplia como los grados de libertad posibles en las relaciones existentes. Así, la gran diversidad/complejidad de una empresa como TELMEX, la hizo una organización muy rica en información, tanto como la cantidad de variaciones/variedades de relaciones que permiten sus postulados.

Como se explicó con anterioridad, el modelo mediador se concreta en un código que posibilita la significación en un cierto sentido, es decir que se parte de una serie de conceptos centrales (rectores) que estabilizan el sentido y orientación de las informaciones/comunicaciones de la empresa.

Por ejemplo: Si TELMEX lanzó un proyecto de modernización, lo importante era el tratar de recuperar la información de ¿cómo se escuchó desde las diversas lecturas y consensos/disensos existentes?

Cuando se dice “Jefe”, se escucha: *capataz que no informa, o facilitador que apoya y motiva*

Cuando se dice “Trabajador”, se escucha: *quien simplemente cumple con su trabajo, o quien es responsable de su trabajo y de la imagen de TELMEX.*

Toda esta situación se tradujo en una serie de ejes conflictivos, a cuyo planteamiento debió responder esta propuesta.

### **Los conflictos en TELMEX**

Bajo la lógica de la diversidad de posiciones recabadas en las investigaciones realizadas se logró identificar cuatro ejes de conflictos básicos que se corresponden con las paradojas centrales de la organización. Los ejes conceptualizados fueron:

**a) Cambio tecnológico // cambio sociocultural.** El primer eje conflictivo corresponde a la oposición: *cambio tecnológico//cambio sociocultural*. El diagnóstico de la situación al momento de realizar la investigación señala que no se estaba buscando resolverlo sino que sólo se buscaba ganar tiempo aplazándolo. Hemos dicho que el conflicto es connatural a toda organización humana (que es de fondo inevitable), pero también que se pueden usar me-

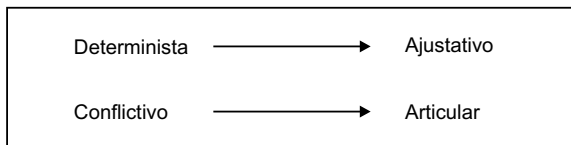
canismos para administrarlo (mediarlo) orientándolo a fines benéficos.

Retomando los modelos mediadores expuestos en el primer capítulo de esta tercera parte, la situación gravitaba en torno a modelos deterministas (tecnocráticos) y conflictivos (de mutua exclusión), lo cual dificultó la posibilidad de encontrar salidas viables para el desarrollo y consolidación del cambio en la empresa.

En nuestra percepción, los modelos dominantes debieron transitar hacia modelos más flexibles y productivos como el ajustativo y el articular:

**Figura 33**

Primera versión del conflicto: evolución de los modelos dominantes



Se trató, pues, de entender que la innovación tecnológica no determina de manera directa y mecánica el cambio sociocultural (el servicio con un trato de calidad, por ejemplo) y que más bien el esfuerzo debía concentrarse en lograr un ajuste complementario entre ambos. La consolidación productiva de la empresa solamente podría ser resultado de un ajuste armónico entre ambos.

En este sentido se lograron dar algunos pasos, por ejemplo: ante a la amenaza de que la tecnología desplazara gente, el sindicato consiguió el compromiso de la empresa de no despedir trabajadores. Pero aún faltaban otros por atender.

Frente al mito determinista de que la tecnología por sí misma resuelve los problemas y reduce los conflictos con los clientes, era necesario lograr acuerdos con el sindicato para, primero, capacitar a los trabajadores en el adecuado uso de las nuevas tecnologías —buscando resolver los cambios que éstas significan en las relaciones de trabajo—; y segundo, lograr acuerdos para mejorar en todos los frentes la calidad y atención del servicio.

**b) Nosotros // Ellos.** Un segundo eje de conflictos se manifestó en las relaciones exo-endogrupalas. TELMEX, como toda organización, era un conjunto de *tribus* que coexistían bajo la lógica de la inclusión/exclusión. La versión general de esta diferenciación se manifiesta como un:

**Figura 34**  
Segunda versión del conflicto: relaciones exo-endo grupales

Nosotros		Ellos
Administración	) (	Sindicato
Sindicato	) (	Administración

El conflicto correspondió al grado de confianza // desconfianza entre las partes.

Desde el punto de vista comunicativo, sabemos que la eficacia comunicativa depende de la confianza y credibilidad que se le atribuya a las fuentes de información. En el caso TELMEX, el ambiente no era sólo de desconfianza (producto de la diferencia entre orígenes y trayectorias de nuevos dueños y sindicato), sino que incluso se percibió una mutua descalificación y hasta desconocimiento entre las partes.

Esta situación se manifestó mucho más concentrada y agudizada en el área metropolitana y corporativa de TELMEX que en las regiones del interior.

Otra manifestación de este eje conflictivo se dio en la relación centro/periferia en dos aspectos: primero, en la relación área metropolitana/regiones, y segundo, en relaciones al interior de la propia área metropolitana.

En el primer caso, en general existieron, aunque con matices, diferentes niveles de rechazo o conflicto de las regiones con el centro. Por supuesto, y así lo demostró el mapa cultural de TELMEX a nivel nacional, dichas diferencias y matices correspondieron a la historia y posturas de las diferentes regiones con respecto al centro del país; sin embargo, en general se percibió y expresó que el centro tomaba decisiones “de escritorio” o “sobre las rodillas” que con frecuencia no correspondían a la situación, características o necesidades regionales.

La mutua descalificación solía expresarse como un:

**Nosotros** (el corporativo) sabemos qué es lo que a la organización le conviene y necesita a nivel nacional, **ustedes** (regiones) no.

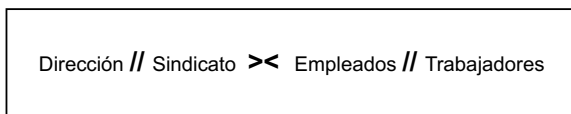
O bien, con frecuencia el rechazo o la resistencia a políticas corporativas se expresó como un:

**Nosotros** somos el TELMEX que conoce la región y sus condiciones y necesidades, **ustedes** TELMEX central, no.

En el segundo caso, el centro/periferia se reflejó en el área metropolitana, por ejemplo: en la relación sindicalizados/de confianza, donde como en el caso anterior, para ambas partes lo esencial giraba en torno a la autonomía en la toma de decisiones y en el acceso y calidad de la información.

Se encontró una tercera versión del conflicto que, por ser menos explícita, tuvo implicaciones más profundas en el centro mismo de las posibilidades de cambio cultural. Su expresión:

**Figura 35**  
Tercera versión del conflicto



Por una parte, en la práctica no se pedía a los trabajadores/empleados que se hicieran responsables por el pobre desempeño y mala imagen de la empresa; al contrario, dependieron de la dirección/sindicato, a quienes consideraron responsables del éxito empresarial y del bienestar del trabajador. La dirección “debe” tomar las decisiones y éstas “son” (“deben ser”) correctas. El sindicato “debe” ver por el trabajador. El empleado sólo hace su trabajo y señala errores, los responsables del éxito y el bienestar “actúan”.

Este gran arreglo tácito era posiblemente uno de los obstáculos centrales para reorientar la cultura de la organización hacia una centrada en el servicio al cliente. El trabajador de TELMEX no cumplía un rol activo. Podía ver con mayor facilidad la responsabilidad del otro que la propia. En TELMEX operaba, con cierta eficacia, la cultura de “culpar al otro”. Las posturas optimistas daban por sentado la existencia de acuerdos, consideraron muy poco las resistencias al cambio.

**c) Diferenciación / integración.** Este eje de lógica inclusión / exclusión, identificación / segregación, operó bajo tres condiciones con trayectorias convergentes:

1º La lógica del enemigo común que internamente señaló que “los otros” (el sindicato, la empresa, otras áreas) eran enemigos. Esta actitud prevaleció mientras el patrón era la fragmentación y la separación indiferenciada y no mediada. En el ámbito externo, la competencia se perfiló como el enemigo común, y el potencial punto de unión que podría prevalecer incluso sobre el divisionismo interno.

2º La lógica del cómplice común (amigo), el cliente. El cual es poco exigente, muy comprensivo, poco educado como consumidor. En última instancia, era poco importante, o se simuló su acuerdo.

3º El reto del proyecto TELMEX fue lograr la fusión y articulación de las tensiones provenientes del enemigo y del cómplice común, agregándole una orientación hacia la colaboración para alcanzar la unidad del esfuerzo común.

**d) Los medios y el control de la información.** Otro de los ejes de conflicto más importantes para la labor mediadora fue el que se dio entre instrumentos y contenidos, entre el qué decir y el cómo decirlo, y que en TELMEX adquirió la forma de opulencia mediática/pobreza y control informativo. Es decir, la existencia de una predilección por los medios y de forma simultánea por posturas conservadoras de restricción y control de la información. Al momento del diagnóstico, los trabajadores de TELMEX obtenían información acerca de la empresa en los medios de comunicación masiva.

La necesidad de la calidad de la información con la que se trabaja aparece en toda su complejidad, si se piensa en cómo son la mayoría de las formas de comunicación entre jefe y subordinado: si no se estimula a los empleados

a reflexionar sobre la responsabilidad de sus conductas y actitudes y, por el contrario, éstos asignan la responsabilidad de arreglar problemas a la dirección, entonces se conversa en una lógica *arriba-abajo*, con la premisa de *mandar-controlar*.

El fundamento de un plan integral de comunicación de TELMEX propuso moverse hacia el involucramiento de los trabajadores para que *respondieran*, es decir, que se hicieran *responsables*. Resaltó la importancia de estructuras participativas, de interacciones comunicativas con información abierta, oportuna y fluida: centrados en las interacciones personales, más que en los medios de comunicación internos/externos.

## El diagnóstico

En el estudio que se realizó en el último semestre de 1994, los doce reportes de investigación muestran que TELMEX se enfrentaba a un acelerado y complejo proceso de cambio. Este cambio no sólo era impulsado por el entorno social y económico sino que se generó, también, por los actores-agentes internos —directivos, personal de confianza y sindicalizado— de la propia organización.

Este panorama, en una empresa de la magnitud e importancia de TELMEX, colocó a los directivos y empleados cohabitando en un comportamiento paradójico, que lo mismo aceptaba que rechazaba el cambio propuesto por los nuevos dueños/administradores. Este comportamiento paradójico, cuyo origen y significación no necesariamente se contraponen con la continuidad y desarrollo de la empresa, permite explicar las fortalezas y las debilidades del nuevo liderazgo y cómo éstas configuraron un complejo proceso de cambio que exigió a la nueva dirección adoptar una estrategia que aceptara las paradojas institucionales de TELMEX y las usara pertinentemente con el objeto de lograr sus objetivos.

¿Cuáles son estas paradojas institucionales que habitan en TELMEX? Se identificaron tres: la primera, la de la permanencia; la segunda, la de la oposición y la tercera, la de la comunicación.

## La permanencia

En TELMEX se vivía bajo la relación paradójica de conservar para cambiar. Es decir, los empleados de la empresa, sobre todo los más antiguos y sindicalizados, estaban orgullosos de haber “sobrevivido” a muchas y diversas administraciones. Las nuevas administraciones se consideraban “advenedizas” e “improvisadas”. Precisamente, el sindicato basó parte de su imagen en su capacidad para permanecer. Esta cultura de ser “sobrevivientes” está ligada también a un reconocimiento de la actividad que TELMEX ha desempeñado en el desarrollo del país —la saga de TELMEX—. Los empleados antiguos, independientemente de si eran de confianza o sindicalizados, percibían que su empresa tiene una misión trascendental que va más allá de quién sea el nuevo administrador. Los valores de los telefonistas, propios de su quehacer, son la unidad, la templanza, la fortaleza y la solidaridad. El sindicato asumió estos valores, no así la empresa ni su liderazgo.

Si bien los empleados de TELMEX estaban orgullosos de su pasado y esperaban conservarlo, tenían la necesidad de cambiar. Todos los empleados reconocieron errores y perversiones: corrupción, deshonestidad y apatía en la empresa —lo que llamaron “los vicios del pasado”—; independientemente de a quién inculparon, los trabajadores de TELMEX se inclinaron por cambiar; cambio que estaba signado por los valores de la eficiencia, la productividad y la ética del trabajo. El sindicato asumió estos valores y se nombró el instaurador del cambio: “nosotros propusimos la privatización”. El liderazgo empresarial difundió estos valores, pero se enfrentó con un problema de credibilidad ya que su sistema de información, formal y real, era menos efectivo que el del sindicato. La propuesta para manejar esta paradoja implicó reconocer la enorme tradición de TELMEX y, desde ese reconocimiento, ejercer un liderazgo del cambio que, respetando la tradición, unificara las propuestas innovadoras de la nueva administración: para ello era necesario aprender los lenguajes de las diversas culturas que habitaban la organización y luego manejar la paradoja de la oposición.

## La oposición

TELMEX no sólo era una empresa grande: sus casi 50 mil empleados y la geografía que abarcaba la ubicaban como una empresa de “clase mundial”. Era también diversa y plural. En ella se identificaron diversas culturas organizacionales o modos de actuar: la de los ejecutivos, a su vez diferenciada entre técnicos y administrativos; la de los cuadros medios de confianza, diferenciada entre los que habían sido sindicalizados y los que no lo habían sido; la de los empleados de confianza y la de los sindicalizados; la de los trabajadores de planta exterior; las operadoras, entre otras. Estas culturas presentaron un mosaico heterogéneo del quehacer institucional de TELMEX, incluso opuesto, que lejos de hacer perder identidad a la empresa le otorgó una personalidad altamente significativa.

En este sentido, la investigación mostró que el sindicato sabía manejar adecuadamente esta oposición y yuxtaposición de culturas. Había aprendido a diferenciar para identificar necesidades específicas de cada cultura o de cada grupo solicitante: el sindicato organizaba reuniones informales diferenciando y distinguiendo grupos e intereses; sin embargo, a través de Hernández Juárez, no usó la oposición o las oposiciones de grupos para perfeccionar o ajustar sus acciones; simplemente se identificó a la oposición y se coptó, se reprimió o suprimió. Por su parte, el liderazgo empresarial no estableció lenguajes ni acciones diferenciadas, lo que anuló la posibilidad de suscitar comprensión y compromiso entre las diversas culturas de TELMEX; de igual manera, no aprovechó a la oposición como factor de ajuste y perfeccionamiento.

La propuesta para manejar esta paradoja consistió en crear un “tejido argumental y conversacional” altamente diferenciado que permitiera al liderazgo empresarial anudar compromisos realizables con las diversas culturas que pueblan la geografía de TELMEX, e identificar la oposición y convertirla en elemento de ajuste y perfeccionamiento continuo del liderazgo. En este sentido, se trataría de desarrollar una estrategia de inclusión permanente, sin evadir las diferencias. Es decir, crear estrategias mediadoras que permitieran conciliar culturas, grupos e individuos diferentes e incluso opuestos. La mediación consistiría en encontrar las semejanzas vía los acuerdos donde se coincidía. De esta manera, la organización se prepararía internamente, potenciando sus respuestas al cliente. Para ello se necesita conocer y usar la paradoja de la comunicación.

## Comunicación

En TELMEX se vivía una opulencia informativa y una pobreza comunicativa. Se contaba con sistemas y medios de comunicación en cantidad y calidad adecuados y altamente sofisticados, una verdadera opulencia mediática. Sin embargo, la comunicación real, aquella que busca llegar a acuerdos para hacer algo, no estaba plenamente lograda. Se informaba, pero no se comunicaba adecuadamente. Es decir, se transmitían órdenes, mensajes y notificaciones a través de los medios institucionales —caros e ineficaces—, pero no se logró intercambiar información, es decir facilitar la acción para hacer las cosas.

Según el estudio realizado, el sindicato se comunicaba mejor que el liderazgo empresarial. Utilizaba una red altamente controlada que le permitía transmitir información de enorme credibilidad rápidamente —podía organizar una huelga nacional en 24 horas—. El liderazgo empresarial usaba su red formal —el organigrama— y sus medios institucionalizados —masivos— transmitiendo información con menos rapidez que el sindicato y que en términos generales estaba desacreditada. En ambos casos, tanto el sindicato como el liderazgo empresarial, privilegiaron la transmisión de información cuando usaron los medios institucionales. El liderazgo empresarial además, no usó las redes informales que le permitieran, como al liderazgo sindical, transmitir información oportunamente.

En este sentido, la propuesta consistió en que el liderazgo empresarial modificara su patrón comunicativo. En lugar de centrarlo en la transmisión de información vertical (de arriba hacia abajo), centrarlo en el intercambio de información (de arriba hacia abajo, de arriba a arriba, de abajo a abajo, de abajo hacia arriba y en diagonal) utilizando los medios institucionales y formales así como redes informales de comunicación. La modificación de este patrón implicaría que todo el liderazgo (directivos de primera y segunda línea) aplicara las reglas de la conversación de acuerdo con estrategias convenidas previamente: escuchar-comprender-acordar. Dado que una organización es una conversación o una multiplicidad de conversaciones, era necesario que los dirigentes auspiciaran las conversaciones y las regularan creando estructuras comunicativas que facilitaran el quehacer y la habitabilidad de la casa TELMEX e incluso, que este ambiente llegara a los clientes. Asimismo, las redes formales y los medios institucionalizados (*Red, Voces, En la Línea*, etc.) deberían ser

reeditados bajo una perspectiva diversa, plural, oportuna y estética.

El adecuado manejo de estas paradojas consistentes en aprender a manejar las diferencias y asegurar la permanencia con cambio, dotaría al liderazgo empresarial de TELMEX con una fuerte presencia en todos los ámbitos de la empresa, lo que se traduciría en enormes ventajas en la conducción de TELMEX hacia las metas que se había fijado.

Al momento de la intervención, TELMEX vivía un momento especial, signado por el reposicionamiento del sindicato, la reestructuración de la empresa y el cambio de la Dirección, así como por la consolidación de Grupo CARSO. Se conocería con mayor precisión y profundidad la rica y compleja personalidad de la empresa. Por ello, había que ver en esta coyuntura la gran oportunidad para desatar una estrategia de comunicación corporativa que diera al liderazgo empresarial una presencia clara y definida en todos los ámbitos de TELMEX, propiciando la conducción del esfuerzo de todos los telefonistas hacia el logro de las metas de la empresa y la consolidación de la nueva cultura, lo cual se reflejaría en una nueva y mejor imagen ante los clientes.

## **Comunicar: coordenadas estratégicas generales**

Sobre esta base, con el análisis de la situación en TELMEX, al finalizar el estudio se propuso tomar en cuenta las siguientes coordenadas estratégicas generales:

1º Actuar reconociéndose como un sistema abierto de información: que genera y procesa información en el quehacer cotidiano y en todas sus múltiples interacciones tanto internas como externas.

2º La mediación debe orientarse a integrar las posturas deterministas y tecnocráticas con modelos de ajuste a la cultura y al cambio sociocultural; y las culturas del conflicto y la exclusión a modelos articulares que distingan y acepten el conflicto para integrar.

3º Recuperar y reintroducir la información para ampliar los alcances y trayectorias de las decisiones propiciando los ajustes pertinentes de manera oportuna, es decir, informarse para tomar decisiones informadas.

4º Actuar la comunicación de TELMEX rompiendo las lógicas tradicionales de los medios; recuperando y reintroduciendo la información en las formas y medios normalmente usados por los trabajadores para informarse: los jefes,

el sindicato, sus compañeros, cursos, comunicados, reuniones y por supuesto medios internos.

A pesar de que TELMEX era una organización tan compleja y tan rica en información, contradictoriamente hacía falta información y se desconfiaba de la existente porque prevalecía un ambiente cerrado y defensivo.

La credibilidad y la disposición se forjan, emergen o se restringen en los contactos cotidianos. Aquí es donde sus miembros viven y habitan la organización. Mediar comunicativamente es, a partir de la complejidad organizacional, integrar lo diferente en torno a algo común, bajo la racionalidad de la participación y el respeto a la diferencia. De igual forma, las guías de acción producto de esta visión estratégica fueron planteadas de la siguiente manera:

1. Usar la información para introducir y acentuar el orden deseable en las relaciones formales e informales de TELMEX. Estructurando y organizando la información para su uso compartido y pertinente.
2. Establecer prácticas comunicativas que contengan elementos comunes, pero que permitan, al mismo tiempo, considerar las diferencias internas de TELMEX, según la actividad y área, recuperando así la diversidad cultural y unificando y dirigiendo esfuerzos.
3. Dotar al trabajador de TELMEX de la información necesaria para relacionarse con el entorno, posibilitando así respuestas fluidas y oportunas ante la heterogeneidad de las demandas de los clientes.
4. Evitar en el manejo de la información la centralización innecesaria, mediante una aproximación diferenciada que incorpore los esfuerzos locales como complemento de los nacionales.
5. Incorporar la información diferente u opuesta y en general todo lo que se concibe como ruido, para introducir mecanismos permanentes de ajuste.
6. Proporcionar al cliente información confiable (creíble), oportuna y valiosa para el uso de los servicios de telecomunicación de telmex y para generar en él una actitud favorable hacia la empresa.
7. Proporcionar a los medios de comunicación información diferenciada y oportuna sobre las acciones y posturas importantes de TELMEX.

8. Cuidar la información pública de TELMEX, considerando su protagonismo económico, social y político, así como la alta sensibilidad existente en la sociedad sobre el tema de la telefonía, para crear un clima positivo hacia la empresa.

TELMEX debería de entenderse como el proyecto que finca su futuro en la co-operación de todos sus miembros. Aprovechar el conocimiento y habilidades de sus miembros abriría posibilidades al desempeño competitivo de la empresa con su entorno.

La diversidad de actividades de TELMEX constituyó un conocimiento particular y amplio que la diferenció estratégicamente frente a la competencia. En este dominio TELMEX, era un campo de aprendizaje continuo que podía o no estar sistematizado y provenir o no de un esfuerzo deliberado. Ser consciente de esta doble dimensión del aprendizaje organizacional permite establecer un esfuerzo continuo por estar constantemente informado.

## **Reflexión final. Límites y alcances de la comunicación**

Fue necesario advertir, antes de aplicar cualquier plan o programa, que a través de la comunicación y de sus medios se establece lo común y lo posible, pero lo comunicativo nunca suplanta a lo no comunicativo. Complementa y crea condiciones, pero si no están las acciones no comunicativas correspondientes, el esfuerzo puede ser contraproducente.

Decir por ejemplo, qué se hace, cuando es evidente que nada se hace reduce aún más la credibilidad y provoca el desprestigio. Nunca hay que olvidar que la naturaleza de la comunicación es abstracta: representa al mundo, no lo moldea, ni lo transforma. La acción configuradora del entorno es el trabajo, la acción ejecutiva. Nada se puede hacer en una organización sin la acción ejecutiva, pero igualmente es poco provechosa y productiva si no se articula por medio de la comunicación. Acción ejecutiva y acción comunicativa, no debe olvidarse, son las dos facetas imprescindibles en la cristalización de una organización.

## La intervención

Como ya se ha apuntado, la intervención se planteó en tres niveles: análisis de la cultura, de los medios de comunicación y de los discursos de los actores sociopolíticos. El mapa cultural buscaba definir los sectores conservadores e innovadores de la empresa, y se encontró un mosaico de opiniones y actitudes difícilmente reductible. El análisis de los discursos del liderazgo demostró que los discursos eran, en los dos primeros casos, poco claros, con diferencias entre sí y opuestos al discurso de Hernández Juárez, que era el más coherente. Había pues, una lucha por la construcción de una imagen, a la cual la Dirección de la empresa había entrado en desventaja; se trataba no sólo de equilibrarla, sino de tomar posiciones privilegiadas. El análisis de medios estableció que había una distancia considerable entre la información que los telefonistas querían y necesitaban y la que se les ofrecía.

Las paradojas que resumieron los resultados y dieron pie a la intervención eran: reconocer la diversidad para poder generar identidad, entender el cambio como condición de la permanencia y admitir que para comunicar hay que informar.

Con base en estos datos, se inició una serie de acciones cuyo objetivo era cerrar las distancias entre el liderazgo empresarial y los telefonistas, adquirir junto con el liderazgo sindical el papel protagónico y pasar de una lógica de la confrontación, siempre desgastante, a una de colaboración a partir de reconocer las diferencias.

Así se iniciaron una serie de giras de la dirección, para acercarse a los telefonistas, armado con un nuevo discurso, con conceptos claros y específicos, basados en los valores que los telefonistas tenían y tienen como propios y legítimos, considerando su historia y dejando de lado la lógica de la descalificación y la confrontación. Se trataba de construir un liderazgo que a partir de las diferencias, fuera capaz de integrar y conducir a los telefonistas hacia la construcción de una empresa verdaderamente líder.

Con todo esto, TELMEX entraba en una etapa clave en su proceso de cambio y modernización, donde la comunicación estaba lista para jugar un papel

relevante, porque tenía los datos, la experiencia y las condiciones suficientes para diseñar un plan de comunicación que le permitiría desarrollar su papel estratégico.

## Un nuevo planteamiento de liderazgo

A partir de las observaciones sobre los discursos del liderazgo en TELMEX, se hicieron las siguientes recomendaciones e intervenciones:

Disminuir la dispersión en el uso de valores en los discursos de los Sres. Slim y Pérez Simón. Se recomendó usar no más de 3 valores positivos o negativos en un discurso. Habría, sin embargo, que identificar de acuerdo con la filosofía empresarial, el repertorio de valores que definían la misión y los valores de la nueva cultura organizacional y ponderar la frecuencia con la que podrían insistir en ellos.

Tratar de coincidir con el discurso del sindicato, utilizando los valores que éste usaba prioritariamente; por ejemplo: introducir en los discursos de la empresa los valores solidaridad y desarrollo con la misma importancia y sentido que éste les otorga.

Evaluar si la sola utilización de valores negativos para definir la cultura tradicional era lo más adecuado para persuadir/convencer a los miembros de la empresa de la necesidad del cambio. La cultura tradicional ofrecía valores positivos que se encontraban anclados en la experiencia del colectivo, tales como: la *templanza*, la *unidad*, la *lealtad* y la *fortaleza*.

No se recomendó utilizar un discurso binario (positivo=cultura innovadora y negativo=cultura tradicional), ya que podía ser excluyente de un estilo de hacer las cosas que tuvo una funcionalidad, en la que el colectivo telefonista creía y que no entraba, necesariamente, en contradicción con una cultura innovadora.

Además, el liderazgo empresarial, según las filosofías empresariales modernas, se basa en dos acciones comunicativas: escuchar y comprender. Ambas acciones exigían, de parte del liderazgo, el reconocimiento de la diferencia y de la oposición, así como el reconocimiento no sólo de los errores “propios” y “ajenos”, sino del ajuste que “tome en cuenta a la gente”. Los sesgos radicales en los discursos no abren posibilidades, sino más bien las

estrechan, y cierran la oportunidad de obtener información novedosa que permitiera corregir y perfeccionar las acciones ejecutivas en una administración.

Se recomendó reconocer en los discursos aquello que la cultura tradicional consolidó como una unidad de grupo y reconocer que éste no estaba amenazado por el cambio que vivía, sino que se deseaba incorporarlo plenamente. Era recomendable que en los discursos se tomara en cuenta que el grupo empresarial dirigente tenía pertinencia, la que implicaba reconocer las virtudes del grupo ya existente y demostrar que el liderazgo empresarial no sólo fue fruto de la capacidad económica. Esto significaría que la empresa se reconociera como la que dirigió el cambio y que era tan innovadora y visionaria como el STRM se consideraba.



## Aprehender de TELMEX

**E**l proceso de cambio en Teléfonos de México aporta una valiosa lección: ni la innovación ni la tradición por sí solas son suficientes para conducir a una modernización exitosa.

Ante el planteamiento con el que iniciábamos esta parte III con relación a la pugna de hacer prevalecer a la innovación o la tradición, queda claro que ninguna de las dos opciones constituyen una salida. En su lugar, parece que la innovación paralelamente a la tradición, se perfilan como un camino distinto y viable. La opción no es por cuál decidirse, la elección es decirse por las dos. En términos de lógica formal no es la innovación o la tradición, sino la innovación y la tradición.

Opción sin lugar a dudas paradójica, como la que hemos planteado a lo largo de todo el libro: cambiar para permanecer, permanecer para cambiar.

Dos eran las estrategias de cambio al inicio del proceso privatizador de Teléfonos de México. Una, la de la ruptura con el pasado, la del establecimiento de lo nuevo en todos los sentidos y en todos los niveles de la empresa; la otra, la del rescate de los logros, los valores, las virtudes y el empuje de un personal que había mantenido en pie a la organización en contra y a pesar de todos los embates económicos y políticos de la administración pública.

Ni una ni otra tuvieron la suficiente fuerza para imponerse. Ambas excluían la energía y la creatividad de la otra parte, y en una situación de esta naturaleza, es evidente que ningún proyecto organizacional puede cristalizar. No todo hubo que cambiarlo, pero en igual medida, tampoco hubo que preservarlo todo.

En todo esto radica un momento de lucidez, el momento de entender a profundidad las oportunidades que ofrecía el cambio, el momento de la visión y de la importancia del reconocimiento del otro.

Es decir, la conciencia tanto del liderazgo empresarial como del sindical

de que el cambio es inevitable y de que hay que ajustarse a él; la conciencia de que este proceso ofrece una muy valiosa oportunidad para crecer, para desarrollarse, para ser mejor, para modernizarse; y finalmente, la conciencia de que todo esto no se puede hacer sin el otro.

La gran lección, la gran virtud en todo el proceso de transformación de Teléfonos de México, a pesar de las agudas desconfianzas y desencuentros registrados, fue la aceptación de la necesidad de un cambio compartido. Al final no hubo opción, ambas partes, todas las partes, desde su especificidad, tuvieron que aceptarlo. El reconocimiento de las diferencias como paso previo para el reconocimiento de lo común. Diferenciar para integrar.

Cuando se entiende esto, entonces es necesaria la comunicación, el único instrumento que tenemos los seres humanos para salvar las diferencias, entenderlas, acercarnos a ellas. Aquí hay una conclusión de proporciones: lo que impide el cambio es lo irreconciliable, el monólogo, la lucha cruda por el poder, fundamentada, por supuesto, en la existencia de diferentes y excluyentes interpretaciones sobre el cambio (sostenidas en un primer momento tanto por el sindicato como por Grupo CARSO).

La comunicación es un instrumento de primer orden para no ser arrasado, devastado por el poder, es un instrumento para arreglar, solucionar problemas, conflictos, es en esencia, un proyecto para la paz.

El uso político de la comunicación, por el contrario, es en cierto sentido, una negación de la comunicación, dado que tiene la intención de prevalecer e imponerse sobre otros puntos de vista, implica el desconocimiento de los otros, la lucha contra los otros. Este tipo de comunicación fragmenta, desintegra, pulveriza, es un ataque fulminante para la organización, de hecho para cualquier organización y sistema social cuya viabilidad estriba en su capacidad para saber articular y conducir la acción colectiva, y que encuentra su más eficiente instrumento en la negociación que permite el acuerdo sobre las condiciones, el método, el proyecto de trabajo y de organización.

Cuando hablamos de lucidez y visión nos referimos a la conciencia profunda, iluminadora, de que es necesario el reconocimiento de la diversidad de liderazgos existentes en Teléfonos de México, a la importancia de acercarse a ellos, buscarlos, dialogar abierta y francamente, discutir, respetar y acordar, confiar en ellos, permitir, autorizar, aprovechar la experiencia, las ideas, las soluciones de los otros, liberar el cúmulo de energía existente en el personal

de este gigante de las telecomunicaciones.

En su momento, fue toda una revolución cuando el entonces Director General de TELMEX, Juan Antonio Pérez Simón, en sus diversas giras nacionales buscó, bajó y se acercó a los niveles operativos del personal para preguntarles por sus propuestas y soluciones al trabajo, más insólito todavía cuando al escuchar la respuesta, autorizaba la medida inmediatamente: “No pidan permiso, ¡háganlo!”. Fue una forma sencilla y eficiente para destrabar muchísimos problemas.

Para ello hubo que entender a la comunicación en su dimensión humana, es decir, como un soporte para la expresión de diferencias y coincidencias, las dos, no sólo las diferencias, ni tampoco exclusivamente las coincidencias.

¿Cuál fue el logro fundamental de la comunicación en Teléfonos de México?

¿Ponerse de acuerdo sobre lo fundamental?

¿Qué fue lo fundamental?

Modernizar la empresa en todos sus niveles, cambiarla, optimizarla, hacerla eficiente, productiva, próspera y motivo de orgullo nacional y mundial, sin arrasar con sus trabajadores, despedirlos, hacerlos inviables, mandarlos al infierno del desempleo, el olvido y la desesperanza. Estas fueron las reglas mínimas de la supervivencia en TELMEX ante un proceso de cambio.

En una época de reingenierías salvajes, una de las últimas denominaciones para una intención de cambio radical, de ruptura con el pasado, de desconocimiento de los logros y virtudes de la experiencia humana, al planteamiento de si se puede hacer una transformación, una reingeniería sin despedir al 50% del personal, Teléfonos de México contestaría que sí, pero para ello habría que revalorizar la experiencia existente, acercarse a ella, comunicarse, y en este proceso, depender menos de la opulencia tecnológica, apostar menos por los medios sin llegar a desplazarlos. De lo que se trata es de hacer más intenso el diálogo y el intercambio para invertir la última de nuestras paradojas: *Opulencia mediática-pobreza comunicativa*.

Las lecciones del proceso de cambio en TELMEX son muchas:

En principio, habría que superar la causalidad utilizada como soporte fundamental en la toma de decisiones y ejercicio de las acciones propia de la tecnocracia (si hago esto, voy a obtener aquello), y aceptar la complejidad (si toco algo, altero todo, con resultados impredecibles).

En este tenor es importante reconocer y tomar en cuenta a los otros, y elaborar y diseñar junto con ellos no sólo proyectos racionales, sino también emocionales, condición "*sine qua non*" para que puedan ser compartidos.

De este modo, algunos de los factores imprescindibles a tomar en cuenta en un proceso de cambio son la subjetividad de los actores, sus estructuras, sus redes, sus hábitos, sus valores y sus proyectos de vida. La dureza de los datos y sus cifras (la racionalidad), y la decisión unilateral, la orden y el decreto como instrumentos privilegiados de actuación (la intervención), son, a la luz de esta experiencia, enteramente insuficientes.

Se necesita de paz para construir y no de la guerra para ser arrasados, se necesita de una situación que pueda ser aceptable y respirable, que se pueda habitar humanamente. Esto evidentemente conlleva un presupuesto de carácter ético, pero también, creemos, es un fundamento estratégico para la sobrevivencia de la organización, la sociedad, y ¿por qué no? de la modernidad.

**Cuarta Parte:**  
**LA ORGANIZACIÓN HABITABLE**



## La organización habitable

La pregunta por la calidad de la comunicación puede convertirse en una cuestión fundamental en los tiempos que corren en nuestro país. Inevitablemente remite a las culturas en las organizaciones, que no son sino la concreción de una cultura nacional. Por eso, el estudio de la cultura de Teléfonos de México puede tener un carácter paradigmático: cuáles son las relaciones entre la innovación tecnológica y el cambio cultural, cuáles los retos, los alcances de cada ámbito y las fronteras entre uno y otro.

Lo que TELMEX vivió es un desfase entre los modos de liderar y administrar la empresa, de *organizarla*, lo cual es la forma de verla y entenderla; y las exigencias y características que la propia dinámica de la organización impuso. Teléfonos de México presentó, antes que nada, un proceso de desintegración provocado por el divorcio entre su ser y su querer ser. Esta separación se originó en dos fuentes, la primera, un voluntarismo idealista, que diseña una organización sin considerar las condiciones reales de la empresa —su historia, valores que definen un modo de ser y sentir de la gente que da vida a la organización—. La segunda fuente, más grave aún, aunque es consecuencia de la anterior, fue la incapacidad y falta de voluntad para ver y reconocer las diferencias. En esta incapacidad se fundó el proceso de desintegración que marcaba a TELMEX al momento de la intervención.

Una sociedad es el resultado de los consensos establecidos a partir de pasiones subjetivas. Por consenso se propone un sentido que se comparte y por pasión el cúmulo de motivaciones que el sujeto tiene para actuar. Preguntarse por la cultura es cuestionarse sobre las pasiones subjetivas y los consensos que las hacen viables. Por eso, la comunicación es una acción clave en la sociedad. Es el vehículo para exteriorizar y aceptar las diferencias propias y de los otros, así como para establecer los compromisos que integran las diferencias.

En México, durante siglos no se consideraron al trabajador y sus pasiones en la construcción de las empresas ni del país, por ello éste dejó de considerar las pasiones de sus líderes, tanto empresarios como políticos. Como TELMEX, en México llegó el momento de comunicar, hacer común las diferencias para integrar una nueva empresa que sea compartida.

Para esta empresa común se tiene que pasar de la comunicación pobre, disimulada por la opulencia mediática, a una comunicación rica en contenidos. La comunicación se disfraza con la espectacularidad que permiten las tecnologías modernas, pues no hay la intención o posibilidad de comunicar contenidos. La comunicación completa, es decir, la objetiva, significativa y válida, es suplantada por una opulencia mediática donde la enorme presencia de los medios y de una sobre oferta de información desarticulada disimula o encubre los huecos que genera la falta de voluntad para comunicar verdaderamente. Se habla mucho y de muchas formas, pero se dice muy poco, todas las formas repiten lo mismo y tan sólo compiten por decirlo más impresionantemente. El contenido es pobre y la forma no llega, siquiera, a ser contenido.

La comunicación que se propone es la que no desconoce las diferencias, sino que a partir de ellas permite compartir espacios y construir proyectos donde las divergencias encuentren lugar y permitan la realización posible de las aspiraciones individuales y colectivas.

Así, al pensar la comunicación en las organizaciones, encontramos la necesidad de problematizar tanto el concepto como la realidad de referencia. Las acciones comunicativas son sociales; de hecho, configuran y permiten lo social, en este caso en su modalidad organizacional. Por esto, la comunicación es inevitable, no puede cesar. Cuando en una organización se cuestiona la calidad de su comunicación, se está resaltando que la comunicación comunica.

En las organizaciones partimos de la imposibilidad de un modelo de conversación de comunicación. La razón principal proviene de un rasgo estructurante: la comunicación está marcada por el mandato, éste subordina. A partir de aquí se pueden entender los límites y posibilidades de la comunicación. La comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización. Cuando la gente se siente *in-formada* y se sabe *in-formando-la*, entonces la organización emerge en su carácter informacional/comunicacional y se vive cómo la comunicación *comunica*.

La modernización es básicamente un empeño, una energía humana canalizada hacia la realización de proyectos que resuelven problemas humanos, una voluntad humana para el bienestar humano. Sin embargo, este carácter original del empeño, del esfuerzo, se ha perdido de vista en las organizaciones “modernas”. Se olvida que la voluntad es el recurso principal, pero también el más difícil de conseguir. La razón, tecnológica y económica, la razón instrumental, parece haber borrado el trabajo del ser humano. Se habla por ejemplo, de la productividad de las empresas, y ésta es una de las principales razones por las que han fracasado las visiones tecnócratas, tayloristas, económicas y tecnológicas: sólo pueden ver recursos, piezas y no voluntades, y en ellas, deseos, proyectos, motivaciones, expectativas, intereses.

La lógica de las refacciones (la sustitución de piezas defectuosas por unas en buen estado) ha predominado en México sobre la lógica de los empeños y de las relaciones entre los seres humanos. Este modelo de organización y coordinación de las empresas tiene fuertes síntomas de agotamiento. En las naciones desarrolladas, por lo menos desde el período de entre guerras, este modelo mostraba sus desventajas tanto sociales como institucionales y es que, si algo no puede programarse, planearse y diseñarse de antemano, es precisamente la voluntad humana. La psicología social, en ese sentido, ha mostrado parte de sus dispositivos profundos de actuación. Es aquí cuando los factores económicos y tecnológicos se enriquecen con la reflexión, la consideración de los factores humanos y de su gran diversidad de variables.

Hacia el final de la primera mitad del siglo xx se comenzaron a considerar los factores socioeconómicos, políticos y culturales como fundamentales en la organización de una empresa. Sin embargo, sigue faltando la consideración del elemento articulador que da vida a este mosaico de factores: la comunicación. Hasta ahora, ciertamente no se ha podido mostrar concluida su actuación dentro de una organización, pero desde que hablamos de esfuerzos y voluntades humanas diversas que en un momento dado entran en juego para constituir una empresa, un empeño humano, hay que aceptar que la comunicación tiene un papel fundamental para la articulación y orientación de todas las voluntades, en todos los niveles. Por supuesto, desde el punto de vista teórico, para:

1. Considerar la naturaleza del empeño, las características de la empresa.
2. Orientar y explicar la importancia de las diferentes energías y esfuerzos humanos

3. Realimentar, corregir, evaluar o apoyar y motivar en relación con el camino andado de ese empeño colectivo.
4. Resolver los problemas que se presenten en la travesía, y que impliquen conocimiento de una necesidad humana o la articulación de toda la energía invertida

Desde este punto de vista, la comunicación no sólo tiene un papel importante, sino hasta estratégico en la construcción y consolidación de una organización. No es todo, también desde el punto de vista de la lógica de las refacciones, que al final de cuentas es una forma elegante de indicar el extravío del proyecto modernizador, en aras de la cristalización de proyectos personales y de clase, subrayados por la sociología crítica del siglo XIX, se ha identificado también que la comunicación sirve para justificar, negociar y debatir, es un eficiente instrumento de actuación y consolidación de quien la usa como expectativa y desde las posiciones de poder.

Gracias a la experiencia en TELMEX, es posible hacer a este respecto dos consideraciones importantes:

La primera, que el desarrollo y la complejización de la vida moderna parece ir de lo concreto, práctico, y medible a lo abstracto, general y poco medible.

Con el estallido de la ciencia positiva y el desarrollo de la era industrial en los siglos XVIII y XIX —entendidos además como respuesta a las visiones subjetivas y religiosas de la sociedad tradicional—, los resultados medibles en muestras se volvieron importantes. La experiencia se convirtió en un instrumento de lucha, pero también de evaluación y al hacerlo, se sobresimplificó el proyecto social y la dinámica compleja de las relaciones sociales y productivas a los resultados prácticos.

Estas estructuras son deficientes para medir otras coordenadas de naturaleza diferente y no concreta, como la cultura (los valores y la misión de una empresa), y la comunicación (el intercambio de información). Estos aspectos no se pueden medir directamente en los índices de productividad y costos, no es su naturaleza. Sin embargo, están en la base de todos ellos. El problema puede ser que social, empresarial y hasta intelectualmente todavía falta tiempo y condiciones para considerar, aceptar y trabajar estas ideas, sobre todo ante la urgencia de las crisis económico-financieras de las empresas mexicanas.

En TELMEX encontramos un ensayo y un atisbo a todas estas proyecciones. Esta experiencia no se debe perder.

La segunda consideración se refiere a que la comunicación y toda la reflexión sobre el comportamiento organizacional (la calidad total, la productividad, etc.) pueden resolver problemas técnicos como la falta de información o insumos, y problemas estructurales como el rediseño organizacional, pero existe una omisión en toda esta literatura: la contradicción e incluso confrontación entre los diversos intereses de un colectivo. En el caso de la comunicación, se debe tener muy claro la potencialidad del diálogo para llegar a un acuerdo y el interés y la voluntad de llevarlo a cabo. Si los instrumentos de comunicación, cultura y, en general, de reflexión organizacional no tienen esta contradicción estructural, entonces caen en la ingenuidad o, peor aún, en la ideología. La primera es una trayectoria al fracaso, la segunda un instrumento de poder, pero ni una ni otra sirven para entender a la organización y potenciar sus posibilidades, si esto es, en efecto, lo que se pretende.

Antes, la casa era un lugar de producción. Hoy es un sitio de consumo (Ibáñez, 1994), (Zaid, 1995). El espacio de producción parece ahora exclusivo de las organizaciones, sin importar su giro ni la división engañosa entre producción de bienes y servicios comerciales, o producción de bienes y servicios sociales o culturales. La naturaleza de lo producido no releva la necesidad de organizarse para coordinar acciones y pensamiento.

En la primera parte de este libro se expuso la importancia de las organizaciones: son el espacio donde transcurre una parte importante de la existencia contemporánea. Ahí, como hemos afirmado, se encuentra uno de los espacio-tiempo comunes y cotidianos para que los individuos puedan ser ellos. Posteriormente, en la segunda y tercera partes de este texto, analizamos las condiciones de vida en la empresa privada más importante de México. Encaminados hacia las conclusiones, no queremos hacer de lado una implicación importante del trabajo: la habitabilidad en esos lugares que llamamos organizaciones.

La cuestión no es nueva, pero sí es imprescindible retomarla. Recientemente han empezado a discutirse las condiciones y posibilidades de la *organización inteligente*, que aprende, se dice, en la medida que obtiene los resultados deseables. Senge (1990), por ejemplo, plantea el caso desde una perspectiva sistémica para evidenciar tanto la necesidad de visiones globales

como la de percatarse de los patrones de comportamiento propios de cada lugar de trabajo. En la medida que la organización se ve y reconoce aprendiendo de sí misma y aprecia la misma condición en sus miembros, puede transformarse en organización inteligente. Por su parte, Thayer (1991) se ha preguntado en qué reside la bondad de las organizaciones. Se responde con sencillez, si una organización no es buena para la gente, no es buena organización. Su afirmación recuerda el señalamiento irónico de Toffler (1990) cuando describió como un discurso común en las empresas el de “somos una gran familia”. En realidad, dice Toffler, pocas instituciones sociales afectan tanto la vida familiar, la vida fuera del trabajo, como las empresas. La evidencia común, las vivencias propias y, creemos que las del lector, nos eximen de entrar en detalles.

Tenemos pues, que la empresa, simulando la familia, necesita integración. La empresa inteligente es reflexiva y crítica de su aprendizaje, la empresa es buena porque en ella la gente está a gusto. ¿La búsqueda de estos rasgos hace de la empresa un lugar habitable? Discutámoslo. La pregunta tiene una doble vertiente que atañe a y vincula el *bien-estar* de la organización con el *bien-estar* del individuo.

Consideramos que el adjetivo *habitabilidad* refiere a un estado inestable, temporal. La relación de un hombre con una organización parte de una doble selección y aceptación (Luhmann, 1993). Es una relación de interés y no simple ni necesariamente de finalidades. Por eso, suponer que quien ingresa a una organización comparte un proyecto, implica una petición de principio frágil, por no decir errónea y simplista. El vínculo entre las partes es instrumental en gran medida. Esto no desecha, por supuesto, la mutua complementariedad y enriquecimiento, pero tampoco ignora los límites y contradicciones. No se puede separar que el hombre trabaja para sí y para la organización, son rasgos de la integración que dotan de habitabilidad.

Los proyectos de las organizaciones son pragmáticos y sin trascendencia, por su autorreconocida cortedad de alcances se decide desde el interior dotarlos de trascendencia. Ahora se visten de misión, visión y valores. Además, desde los distintos participantes de la organización se reinterpretan y construyen los proyectos y propósitos, la razón de ser de la misma. Aceptemos, sin embargo, que como se desea, se comparte un proyecto.

Ibáñez (1994) esclareció las etimologías de proyecto, objeto y trayecto. Proyecto quiere decir “lanzar antes”; objeto, “lanzar hacia”. El recorrido del

objeto para cumplir con el trayecto representa su trayectoria. La etimología en sí misma es provocativa. Ya el significado sugiere la relevancia de definir y comunicar el proyecto encarnado por la organización. Sus integrantes son objetos designados para cumplir las trayectorias que conducen al proyecto.

Están, por tanto, el proyecto de una organización y los proyectos de sus miembros. Estos coinciden y difieren, se nutren, oponen o complementan en el transcurso de sus interacciones. El grado en que un espacio posibilita pensar y vivir proyectos e incorporarlos a otros representa una de las razones más importantes para las posibilidades de realización personal.

Es la promoción, la oportunidad para la expresión, la discusión y aportación de varias perspectivas lo que hace habitable el lugar de trabajo. Cuando el esfuerzo por energizar no se limita a la integración y también admite la agitación de otros componentes, la emergencia de otras informaciones, de otras respuestas, la incorporación de posibilidades diferentes, entonces surge la organización habitable. La tentativa reiterada por enlazar a los miembros de una organización con sus propósitos y entusiasmarlos para que den lo mejor de sí pretende que las energías desatadas adquieren siempre formas coherentes con la institución. Se ignora o minimiza el hecho de que se trata más bien de energía buscando formas y que, sin proponérselo, aparecen movimientos portadores de proyectos. Finalmente, éstas y otras manifestaciones expresan cómo, frente a reglas e instituciones, las transformaciones se abren paso. Esta comprensión significa para la jerarquía acceder a una actitud cordial frente al desorden.

Una de las condiciones de habitabilidad esenciales reside en entender el proyecto propuesto como un punto móvil, retroalimentable y cambiante. Un punto móvil de referencias. Otra condición, igualmente importante, reside en el reconocimiento de la naturaleza informacional/comunicacional de las organizaciones y en la comprensión de que las relaciones y órdenes internos son conflictivos y que este conflicto complementa y ordena otras y nuevas posibilidades.

Una organización habitable no es un lugar feliz y tranquilo. Es un espacio de interacción común, de desencuentros y desgastes, que se reconoce producido por sus integrantes y produciéndolos continuamente, constituyéndose en las posibilidades que permite y que la posibilitan. Habitabilidad proviene de habitación y a su vez de hábitos; por medio de los hábitos los miembros

de una organización la llenan de los haberes instituidos (Ibáñez, 1994). La organización es un recinto abierto que necesita el cambio, de caminos recorridos internos y externos, generados y regenerados. En su apertura radica su habitabilidad.

La condición de habitabilidad es un problema que no conoce solución satisfactoria ni única. Es una pretensión que reconoce la complejidad del quehacer organizacional y las condiciones inestables en que vive, porque acepta que la estructura y arreglos que la configuran no son definitivos ni pueden ocurrir sólo por mandato. La habitabilidad estriba en última instancia en entenderse abierta al futuro.

# Bibliografía

- ADORNO, THEODOR W.: *Sobre la lógica de las ciencias sociales*, en: Popper, et al: *La lógica de las ciencias sociales*. México. Editorial Grijalbo. 1978.
- ADORNO, THEODOR W.: *The authoritarian personality*. Nueva York. Harper and Brothers. 1950.
- ALLPORT, G.W.: *Personality: a psychological interpretation*. Nueva York. Holt, Reinehart and Winston. 1973.
- ARGYRIS, CHRIS: *Good Communication that Blocks Learning en Harvard Business Review*, July-August, Boston. 1972.
- ARISTOTLE: *Nicomachean Ethics* en Aristotle Vol. II. Chicago. University of Chicago. 1978.
- ARTAUD, A.: *México*. UNAM. México. 1991.
- BATESON, J.: *Pasos hacia una ecología de la mente*. México. Planeta. 1993.
- BATESON, BIRDWHISTELL, Goffman, Hall, Jackson, Schellen, Watzlawick: *La nueva comunicación*. 3ª Edición. Barcelona. Ed. Kairos. 1990.
- BEER, STAFFORD: *Diseñando la libertad*. México. Fondo de Cultura Económica. 1979.
- BERTTALANFFY, J.: *Tendencias en la teoría general de sistemas*. Madrid. Instituto de Ciencias Sociales. 1978.
- BLAKE, R. R., J. S. MOUTON, et al: *Un avance en el desarrollo organizacional en: Harvard Business Review*. Vol. 42. Núm. 6, nov. / dic 1964.
- BOURDIEU, PIERRE: *El sentido práctico*. Madrid. Taurus. 1991.
- BOURDIEU, PIERRE: *La reproducción*. Barcelona. Laia. 1972.
- BRIGGS, J. y F. D. Peat: *Espejo y reflejo: del caos al orden*. México. Gedisa. 1990.
- CASSIRER, E.: *Antropología filosófica*. México. FCE. 1985.
- CORDON, F.: *Cocinar hizo al hombre*. Barcelona. Jus. 1982.
- CRHISTIE R. y F. L.: Geis. *Studies in Machiavellianism*. New York. Academic Press. 1972.
- CROZIER y FRIEDBERG: *El actor y el sistema*. México. Alianza. 1990.

- DE MARCO, T. y LISTER: *Peopeware. Productive projects and teams*. New York. Dorset House Publishing Co. 1987.
- DEMING, E.: *Calidad, productividad y competitividad, la sociedad de la crisis*. Madrid. Ed. Díaz Santos. 1989.
- DURKHEIM, E.: *Historia de la educación y de las doctrinas pedagógicas*. México. SEP. 1978.
- ENZIONI, A.: *Organizaciones modernas*. México. Uthea. 1986.
- ETKIN, J. y L. Schvarstein: *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Paidós. 1989.
- FESTINGER, L.: *A theory of cognitive dissonance*. Chicago. Evanstone III, Rono Peterson. 1957.
- FIEDLER, F.: *Style or circumstance: The leadership enigma*, en: *Psychology today*. March, 1969.
- FLORES, F.: *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago. Hachette. 1990.
- FRENCH J. R. P. y B. RAVEN: *The bases of the social power en: D. Cartwright (ed.): Studies in social power*. Ann Arbor. Michigan University. 1959.
- FREUD, S.: *La interpretación de los sueños II*. México. Origen/Planeta. 1985.
- GALINDO, JESÚS: *La cultura mexicana en los ochenta*. México. Universidad de Colima. 1994.
- GOLDHABER, G. M. et. al: *Information strategies*. Norwood. Ablex Publishing Co. 1984.
- GREIMAS, A. J.: *La semiótica del texto. Ejercicios prácticos. Análisis de un cuento de Maupassant*. Madrid. Paidós. 1980.
- HABERMAS, J.: *Conciencia moral y acción comunicativa*. Madrid. Península. 1984.
- HABERMAS, J.: *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid. Taurus. 1987.
- HABERMAS, J.: *La reconstrucción del materialismo histórico*. Madrid. Taurus. 1981.
- HAVELOCK, R.G. y A.M. HUBERMAN: *Innovación y problemas de la educación*. Ginebra. UNESCO. 1980.
- HERSEY, P. y K.H. BLANCHARD: *Management organizational behavior utilizing human resources*. Englewood, N. J. Prentice Hall. 1982.
- HOUSE, R. J.: *A path goal theory of leader effectiveness*, en: *Administrative Science Quarterly*. September, 1971.
- IBÁÑEZ, J.: *Del algoritmo al sujeto*. Madrid. Siglo XXI de España Editores, S. A. 1985a.
- IBÁÑEZ, J.: *Más allá de la sociología. El Grupo de Discusión: Técnica y Crítica*. Madrid. Siglo XXI de España Editores, S. A. 1985b.

- IBÁÑEZ, J.: *Prohibido conversar*, en: *Revista Anthropos*. Suplementos Núm. 22. Barcelona. Ed. Anthropos. 1986.
- IBÁÑEZ, J.: *Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden*, en: *Revista Anthropos*. Suplementos Núm. 22. octubre. Barcelona. Ed. Anthropos. 1990.
- IBÁÑEZ, J.: *Por una sociología de la vida cotidiana*. Madrid. Siglo XXI de España Editores, S.A. 1994.
- ISHIKAWA, K.: *Práctica de los círculos de calidad*. Madrid. TGP, S. A. 1989.
- JASPERS, KARL: *Filosofía de la Existencia*. Barcelona. Editorial Planeta- Agostini. 1994.
- JURAN, J.: *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid. Díaz Santos. 1990.
- KAHN, R. L. y D. KATZ: *La psicología social de las relaciones sociales*. La Habana. Universidad de la Habana. 1964 (material traducido y mimeografiado).
- KOSIK, KAREL: *Dialéctica de lo concreto*. Colección Teoría y Praxis. México. Editorial Grijalbo. 1976.
- LANDECKER: *Les types d'integration et leurs mesure*, en: *Le Vocabulaire des Sciences Sociales*. París. Ed. Mouton. 1957.
- LÉVI STRAUSS, C.: *Pensamiento salvaje*. 1984. México. Fondo de Cultura Económica. 1964.
- LEWIN, K., R. LIPPIT y R. K. WHITE: *Patterns of agresive behavior in its experimentally created social climates* en: *Journal of Social Psychology*, Núm. 10. 1939.
- L. SATRIANI, L.M.: *Apropiación y destrucción de la cultura de las clases subalternas*. México. Editorial Nueva Imagen. 1978.
- LOUREAU, S.: *El análisis institucional*. Buenos Aires. Amorrurtu Editores. 1988.
- LUHMANN, N.: *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. México. Alianza editorial/Universidad Iberoamericana. 1991.
- LUHMANN, N.: *Teoría de la sociedad*. México. ITESO, U de G, UIA. 1993.
- MARTÍN SERRANO, MANUEL: *Métodos actuales de la investigación social*. Madrid. Akal Editor. 1978a.
- MARTÍN SERRANO, MANUEL: *La mediación social*. Madrid. Akal Editor. 1978b.
- MARTÍN SERRANO, M. et al: *Teoría de la Comunicación I, epistemología y análisis de la referencia*. Madrid. A. Corazón. 1982.
- MARTÍN SERRANO, M.: *La producción social de comunicación*. Madrid. Akal Editor. 1986.

- MARX, C. y F. ENGELS: *La ideología alemana*. En Obras Escogidas, Tomo I. Moscú. Editorial Progreso. 1974.
- MARX, C. y F. ENGELS: *Tesis sobre Feuerbach*. En Obras Escogidas, Tomo I. Moscú. Editorial Progreso. 1974.
- MENDOZA, FERNANDO: *Comunicación y cultura organizacionales en la modernización*. Conferencia impartida en el II Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación. Guadalajara. 1994.
- MCCADDEN M., CARLOS J.: *El bien, el mal y la ciencia económica. Liberalismo vs. neoliberalismo*, en *Revista Este País*, No. 99, junio de 1999, pp. 30-37. México. 1999.
- MCGREGOR, A.: *The human side of enterprise*. New York. McGraw Hill. 1960.
- MC LUHANN, M.: *La galaxia de Gutenberg*. Madrid. Aguilar. 1979.
- MC LUHANN, M.: *Entendiendo los medios como las extensiones del hombre*. México. Diana. 1969.
- MINER, J. B.: *Theories of organizational behavior*. Hinsdale, Ill. Dryden Press. 1980.
- MOLES, A.: *Micropsicología y vida cotidiana*. México. Trillas. 1983.
- MOLES, A., y ROHMER, E.: *Teoría estructural de la comunicación y la sociedad*. México. Trillas. 1983.
- MOLES, A.: *Sociodinámica de la cultura*. Buenos Aires. Paidós. 1978.
- MORENO, J.L.: *Fundamentos de sociometría*. Buenos Aires. Paidós. 1962.
- MORENO, J.L.: *El Psicodrama*. Buenos Aires. Lumen. 1966.
- MORGAN, GARETH: *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega. 1991.
- MUMFORD, L.: *The myth of the machine*. New York. Harcourt, Brace and World. 1967.
- NAVARRO, P.: *Cybernetics: From science of control to control of science en: Support, society and culture. Mutual uses of cybernetics and science*. Conferencia en Amsterdam, Holanda. Marzo de 1989.
- NAVARRO, P.: *Redes de Petri y Teoría Social*, en: *Revista Anthropos*. Suplementos 22. 1986.
- NOVELINO, J.B.: *Inovação e mudança em educação: un estudio interpretativo*, en: *Boletín técnico do senac*. Brasil, año 11, núm. 11 ene/abr de 1985.
- ORTI, ALFONSO: *La apertura y el enfoque cualitativo estructural: la intención abierta y el discurso del grupo*, en: García, Fernando et al: *El análisis de la realidad social. Método y técnicas de investigación social*. Madrid. Alianza. 1986.
- PASK, GORDON: *The Cybernetics of Human Learning and Performance: a guide to*

- Learning and Research*. London. Hutchinson Educational. 1975.
- PIAGET, J.: *El juicio moral del niño*. Buenos Aires. Paidós. 1983.
- PIÑUEL, J.L.: *La expresión*. Madrid. Fundamentos. 1986.
- PIZARRO, N.: *El sistema de enseñanza y reproducción en: Perspectivas actuales de la sociología de la educación*. Madrid. UAM. 1983
- PORTELLI, HUGUES: *Gramsci y el bloque histórico*. 8ª edición. México. Ed. Siglo XXI. 1981.
- PRYGOGINE, ILYA: *Entre el tiempo y la eternidad*. Madrid. Alianza. 1990.
- PROSS, H.: *Estructura simbólica del poder*. Barcelona. Gustavo Gili. 1980.
- REICH, R.: *El trabajo de las naciones*. Buenos Aires. Vergara. 1993.
- ROBBINS, S.: *Comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall. 1987.
- ROTTLER, J. B.: *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, en: *Psychological monographs*. Vol. 80 Núm 609. 1966.
- SENGE, PETER: *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires. Gránica. 1990.
- SERRANO, RAFAEL: "Metáforas del orden". En: Cuadernos de Formación Docente. México. ENEP Acatlán UNAM. Num. 29-30, diciembre 1989.
- SERRANO, RAFAEL: "Reproducción e innovación". En: Cuadernos de Formación Docente. México. ENEP Acatlán UNAM. Num. 25, mayo 1988.
- SPENCER-BROWN, G.: *Laws of Form*. London. Bantam Books. 1972.
- STENT, GUNTHER: *Paradoxes of progress*. San Francisco. Freeman. 1978.
- SZÉKELY, GABRIEL, JAIME DEL PALACIO y P. COWTHEY: *Teléfonos de México: Una empresa privada. Una ventana al futuro que nos permite asomarnos al mercado mundial de las telecomunicaciones*. México. Colección espejo de México. Editorial Planeta. 1995.
- TAYLOR, R. N. y M. D. DUMMETTE: *Influence of dogmatism, Risk taking propensity and intelligence on decision making strategies for sample of industrial managers*. en *Journal of Applied Psychology*. CD. editorial . August. 1944.
- TERRÓN, ELOY: *Seminario de teoría de la reproducción*. Apuntes del departamento de comunicación. Madrid. Facultad de de Ciencias de la Información, nov. a mayo 1985 a 1986.
- THAYER, L.: *Posibles lecciones de comunicación y desarrollo para líderes potenciales*, en *Cuadernos de Comunicación*. Num. 101. El País. 1991.
- TOFFLER, ALVIN: *La empresa flexible*. Barcelona. Plaza y Janés. 1990.

- TOFFLER, ALVIN: *El cambio de poder*. Barcelona. Plaza y Janés. 1992 .
- TOFFLER, ALVIN: *Powershift: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*. New York. Bantam Books. 1991.
- TRÍAS, E.: *La filosofía y su sombra*. Barcelona. Seix Barral. 1983.
- TRÍAS, E.: *El tratado de la pasión*. Madrid. Taurus. 1984.
- TRISTA, B. *Liderazgo, autoridad y administración*. México. UAM - Xochimilco. 1993.
- VARELA, F. y MATURANA: *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile. Hachette 1981.
- VEBLEN. T.: *Teoría de la clase ociosa*. México. Fondo de Cultura Económica. 1964.
- VON FOERSTER, HEINZ: *Las semillas de la cibernética*. Obras Escogidas. Barcelona. GEDISA. 1991.
- VROOM, V. H.: *The search for a theory of leadership*, en: J. W. McGuivre (ed): *Contemporary Managment: issues and view points*. Englewood, N. J. Prentice Hall. 1974.
- WEBER, MAX: *Economía y sociedad*. La Habana. Instituto cubano del libro. 1971.
- WIENER, NORBERT: *Cibernética y sociedad*. Buenos Aires. Sudamericana.1969.
- WHITE, LESLIE: *La ciencia de la cultura*. Barcelona. Paidós. 1982
- WILDEN, A.: *Sistema y estructura*. Madrid. Alianza. 1979.
- WRIGHT MILLS, C.: *La élite del poder*. México. Fondo de Cultura Económica. 1978.
- ZAID, GABRIEL: *De los libros al poder*. Serie Política y Economía. México. Grijalbo-Enlace.1995.
- ZAID, GABRIEL: *Hacen falta empresarios creadores de empresarios*. México. Océano. 1993.

## Hemerografía

- Alianza TELMEX-Sprint; Ofrecen una plataforma de servicios avanzados. El Financiero*, 20 de abril de 1995, p.19.
- En marcha, ambicioso programa de incentivos a la calidad del servicio telefónico. Boletín de Prensa*, Los Pinos, 26 de abril de 1993.
- Exige Profeco mejorar servicios a TELMEX, CFE y CLFC. El Financiero*, 15 de junio de 1995, p.29.
- CELIS ESTRADA, DARIO: *Corporativo. El Financiero*, 14 de marzo de 1995, p. 18.
- HERNÁNDEZ JUÁREZ, FRANCISCO: *El nuevo Sindicalismo. Revista Nexos* (México), No.

- 61, Mayo de 1991, p. 43-49.
- KRAUSE, LOURDES: *Teléfonos de México. El Financiero*, 24 de marzo de 1995, p.5A.
- MARTÍNEZ STAINES, JAVIER: *TELMEX ¿fin del reinado?* Revista Expansión (México), 5 de julio de 1995, p. 48-55.
- MARTÍNEZ STAINES, JAVIER: *Telecomunicaciones. Los Días Contados*. Revista Expansión, (México), 5 de julio de 1995, p. 33-38.
- McLUHANN, M. (1979) *La galaxalismo*, en Revista Nexos, No. 61, Mayo de 1991, p. 43-49.
- OLGUÍN, CLAUDIA: *MCI, llegó el momento*. Revista Expansión (México), 5 de julio de 1995, p. 58.
- PÉREZ CORREA, FERNANDO: *La negociación: Hechos y Simulacros*. Revista Vuelta (México), febrero de 1995, No. 219, pp. 38-39.
- REBOLLO PINAL, HERMINIO: *Mesa de negocios. El Financiero*, 15 de junio de 1995, p. 14.
- REBOLLO PINAL, HERMINIO: *Mesa de Negocios. El Financiero*, 5 de julio de 1995, p. 16.
- REBOLLO PINAL, Herminio: *Mesa de negocios. El Financiero*, 26 de junio de 1995, p.22.
- REBOLLO PINAL, HERMINIO: *Mesa de negocios. El Financiero*, 29 de junio de 1995, p.14.
- Telecomunicaciones, la guerra ha comenzado*. Revista Mundo Ejecutivo (México), Junio de 1995, p. 17.
- TELMEX: *Boletín Informativo*, 26 de marzo de 1992

### **Reportes de investigación**

- ÁVILA, PÉREZ y AGUILAR, 1994: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México (Área Metropolitana)*.
- ÁVILA y PÉREZ, 1994a: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México (reporte ejecutivo)*.
- ÁVILA y PÉREZ, 1994b: *Grupos de discusión*.
- ÁVILA et al, 1994: *Conclusiones y propuestas finales del trabajo 1993-1994*.
- MENDOZA, 1994: *Análisis de Contenido de RED*.

MENDOZA y REVILLA, 1994: *Recomendaciones a los medios de comunicación internos de TELMEX.*

REVILLA, 1994: *Análisis de contenido de VOCES.*

SERRANO, 1994: *Análisis de contenido del Boletín Restaurador 22 de Abril.*

SERRANO y ARROYO, 1994: *Imagen del Grupo CARSO.*

SERRANO y ROJAS, 1994: *El perfil del liderazgo sindical.*

SERRANO, ARROYO y ROJAS, 1994: *Tradición e innovación en Telmex.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995a: *Mapa Cultural de TELNOR (Tijuana, B.C.) Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995b: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México (TELNOR) Reporte general.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995c: *Mapa Cultural de Teléfonos de México, región Centro. Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995d: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México, región Norte. Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995e: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México, región Golfo. Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995f: *Mapa cultural de Teléfonos de México, región Noroeste. Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995g: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México, región Noreste. Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995h: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México, región Pacífico. Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995i: *Mapa cultural de Teléfonos de México, región Sureste. Reporte Ejecutivo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995j: *Mapa cultural de Teléfonos de México, región Sureste.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995k: *Mapa de la cultura organizacional de Teléfonos de México, región Norte.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995l: *Mapa cultural de Teléfonos de México, región Centro.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995m: *Mapa cultural de Teléfonos de México, región Golfo.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995n: *Mapa cultural de Teléfonos de México, región Noreste.*

ÁVILA y PÉREZ, 1995o: *Mapa cultural de Teléfonos de México, región Occidente.*

MENDOZA y SERRANO, 1995: *Plan Integral de Comunicación de TELMEX.*

PÉREZ, 1995: *Entorno y variables de la acción de Teléfonos de México.*

PÉREZ y REVILLA, 1995: *Mapa Cultural de TELMEX (Reporte Nacional).*

# Índice de ilustraciones

## Tablas

TABLA 1	Diferencia entre cambio e innovación	26
TABLA 2	Acciones de control, regulación o intervención de SS en el SE	28
TABLA 3	Acciones enculturizadoras hacia SS y SR	28
TABLA 4	Aportaciones de los sistemas	30
TABLA 5	Por su naturaleza	30
TABLA 6	Por su fuente de transformación	31
TABLA 7	Uso de técnicas cualitativas y cuantitativas en el proyecto de TELMEX	89
TABLA 8	Distribución de los valores utilizados por los actores protagonistas en sus discursos para definir la cultura innovadora	113
TABLA 9	Distribución de los valores utilizados por los actores protagonistas en sus discursos para definir la cultura tradicional de TELMEX	114
TABLA 10	Elementos mencionados en las notas principales de la revista <i>Voces</i> : Sujetos protagonistas y atributos, 1992 y 1993	125
TABLA 11	Número total de notas y de las que tienen como referente la modernización y productividad	130
TABLA 12	Íconos por número de páginas del periódico <i>Red</i>	135
TABLA 13	Frecuencia temática de íconos del periódico <i>Red</i>	136

## Figuras

FIGURA 1	Sistema educativo enculturizador como mediador entre los órdenes ecológico-cultural y social	27
FIGURA 2	Subordinación del SE al SS	28
FIGURA 3	Proceso innovador	30
FIGURA 4	Elementos metodológicos que intervienen en las investigaciones en comunicación organizacional	75
FIGURA 5	Líneas, técnicas y tópicos en la estrategia de investigación de TELMEX	88
FIGURA 6	Constelación de atributos de la heteroimagen de Grupo CARSO	99
FIGURA 7	Constelación de atributos de la autoimagen de Grupo CARSO	100
FIGURA 8	Los valores positivos según la auto-heteroimagen de Grupo CARSO	101
FIGURA 9	Autoimagen del señor Slim/Grupo CARSO	101
FIGURA 10	Código para organizar la información según la Teoría de las Redes	103
FIGURA 11	Modelo 1 de flujo de la información generada a partir de las Asambleas del STRM	104
FIGURA 12	Modelo 2 de flujo de información formal del STRM	106
FIGURA 13	Modelo 3, red personal de Francisco Hernández Juárez (informal)	106
FIGURA 14	Objetos de referencia de los discursos de los actores protagonistas a propósito de la cultura organizacional de TELMEX (marzo 1992 – julio 1993)	111
FIGURA 15	Distribución del sentido de los valores utilizados por los actores protagonistas en sus discursos para referirse a la cultura organizacional de TELMEX (marzo 1992 – julio 1993)	110
FIGURA 16	Número de valores introducidos por cada actor protagonista en sus discursos con respecto a la cultura organizacional de TELMEX	112
FIGURA 17	Convergencias y divergencias en el uso de los valores positivos y negativos por parte de los	

	actores protagonistas en sus discursos para la cultura tradicional (marzo 1992 – julio 1993)	115
FIGURA 18	Convergencias y divergencias en el uso de los valores positivos y negativos por parte de los actores protagonistas en sus discursos para la cultura innovadora (marzo 1992 – julio 1993)	117
FIGURA 19	Nueva cultura laboral definida en <i>Red</i>	129
FIGURA 20	Visión de los medios de comunicación interna de TELMEX sobre el proceso de cambio	147
FIGURA 21	Esquema de corrientes de opinión presupuestas (antes de la aplicación del instrumento)	150
FIGURA 22	Esquema de las corrientes de opinión (después de la aplicación del instrumento)	151
FIGURA 23	Mapa/Mosaico de opiniones sobre el cambio en TELMEX	152
FIGURA 24	Correlación de fuerzas entre los segmentos estudiados de TELMEX del área metropolitana de la ciudad de México	154
FIGURA 25	Mapa de la República Mexicana con las regiones estudiadas y sus posiciones con respecto a TELMEX/centro	154
FIGURA 26	Forma canónica del proceso mediador	183
FIGURA 27	Tipos de mediadores en TELMEX	184
FIGURA 28	Versión tecnocrática siguiendo la teoría de la mediación	185
FIGURA 29	Representación de la versión cíclica	186
FIGURA 30	Usos del modelo ajustativo según la teoría de la mediación	189
FIGURA 31	El modelo conflictivo según la teoría de la mediación	189
FIGURA 32	Modelo articular de mediación social	192
FIGURA 33	Primera versión del conflicto: Evolución de los modelos dominantes	230
FIGURA 34	Segunda versión del conflicto: Relaciones exo-endo grupales	231
FIGURA 35	Tercera versión del conflicto	232





Esta Obra se terminó de imprimir en el mes de Junio del 2012  
en los talleres de: Fecha Publicidad, S.A. de C.V.  
Oriente 152 No. 97 Col. Moctezma, 2a. Secc. México, D.F., C.P. 15500  
La Edición consta de 2000 Ejemplares  
Interiores en Papel bond editores de 75 gramos  
Cubiertas en Cartulina couché mate de 250 gramos

En este libro los autores apuestan al siguiente axioma: el mundo y su organización no tienen sentido sin la presencia del ser que la habita y los hace trascendentes. Para ello hay que someter a prueba la siguiente hipótesis: la comunicación no sólo es un recurso para lograr la eficiencia o la productividad sino también, o lo más importante: un instrumento de conciliación y gratificación humana.

Los hombres pasan buena parte de su vida en el mundo laboral y sin embargo, no son felices o raramente lo son. Es importante entonces, construir una organización donde los hombres no sólo alcancen objetivos y logren metas, sino que se encuentren unos y otros con el objeto de alcanzar un bien-estar común.

De esta manera, los procesos de cambio / innovación, vengan de donde vengan, tendrán que someterse a un imperativo categórico: no sólo ofrecer los "regalos" de la productividad sino la necesidad imperiosa de vivir en paz y en seguridad, es decir felizmente.



**No venimos al mundo para producir,  
venimos para ser felices...**