

LA ORGANIZACIÓN HABITABLE



RAFAEL SERRANO
JAIME PÉREZ
FERNANDO MENDOZA
XAVIER ÁVILA
MARIO REVILLA

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

Diseño de Portada: Adrián Ferreyra Chablé

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

Impreso en México • Printed in Mexico

Fecha Publicidad, 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.

Prólogo	11
Plan de la obra	15
Agradecimientos	17
Primera parte: LA REFLEXIÓN TEÓRICA	19
La organización	21
Apuntes sobre el cambio	21
Sistema educativo e innovación: la enculturización	25
Metáforas del orden	
La metáfora del orden-equilibrio	30
La metáfora fundante de la solidaria negatividad, entre reproducción-producción	32
La metáfora que camina de la invarianza a la finalización del orden	34
La metáfora del orden social como espacio-tiempo	35
Las metáforas del control y del conflicto del orden social	37
La metáfora de la comunicación como mediadora de órdenes	38
Cómo mirar la organización	39
Posición y sistema	41
Racionalidad y lógica organizacionales	42
La irracionalidad en la organización	44
El liderazgo	46
Importancia y necesidad del grupo	49
Genésis grupal	51
Comunicación e información	53
La moderna teoría de la comunicación	53
La comunicación como alternativa de comportamiento	53

La comunicación como acción social	54
Estrategias comunicativas de reproducción social	57
La comunicación organizacional	58
Información: orden, distinción y decisión	61
El orden organizacional: in-formarse de / in-formar a	62
Información: incertidumbre y toma de decisiones	63
Sistemas de comunicación	64
La comunicación como mensaje: cultura e imagen	65
Segunda parte:	
LA EXPERIENCIA DE LA COMUNICACIÓN	69
Consideraciones sobre el método	71
Primera: Elección de un enfoque	71
Segunda: Enfocar es intervenir	72
Tercera: El enfoque emergente	73
El enfoque del investigador	74
Paradojas de la organización	74
Diferenciar / integrar	74
El cambio: cambiar / conservar	76
Opulencia mediática / pobreza comunicativa	79
Pautas para investigar las paradojas	80
El enfoque del patrocinador	82
Perfil sociopolítico de los actores principales (el liderazgo)	87
Los medios de comunicación:	
<i>Red, Voces, En la línea y Restaurador 22 de abril</i>	88
Mapa de la cultura organizacional	88
El enfoque emergente	90
El sentido y la articulación de los datos	91
La cultura organizacional en TELMEX	93
El liderazgo en Teléfonos de México	93
La imagen del Grupo CARSO	94
Lo que otros dicen de Grupo CARSO (heteroimagen)	94

Lo que dice de sí mismo el Grupo CARSO (autoimagen)	97
Conclusiones: CARSO, un grupo hábil, astuto, inteligente, racional, eficaz, eficiente y realista	99
El perfil del liderazgo sindical	101
Modelos o redes de información del sindicato	102
Conclusiones: un sindicato centralizado	106
La cultura innovadora y la cultura tradicional en el liderazgo en TELMEX	108
De qué se hablaba en los discursos	109
Con qué sentido se hablaba en los discursos	110
Cuántos valores se usaron en los discursos	111
Qué valores se usaron más cuando se habló de cultura innovadora	112
Qué valores se usaron más cuando se habló de cultura tradicional	113
Acuerdo / Desacuerdo con respecto a la cultura innovadora	114
Acuerdo / Desacuerdo con respecto a la cultura tradicional	114
Conclusiones: un discurso presentista-futurista-disperso	116
Evaluación de los medios de comunicación de TELMEX	119
Los medios de la empresa	122
Análisis de contenido de la revista <i>Voces</i>	123
Resultados	123
Análisis de contenido de los íconos de la revista <i>Voces</i>	125
Resultados	126
Análisis de los iconos de las portadas: modernidad como desplazamiento del factor humano y su trabajo por la tecnología	126
Análisis de contenido del periódico <i>Red</i>	128
Resultados	128
Análisis del manejo icónico de la información de <i>Red</i> : una cotidianeidad visual ajena a una modernización enunciada	135
Resultados	136
Análisis de contenido del periódico mural <i>En la línea</i>	137
Resultados: <i>En la línea</i> , una mirada institucional que desarticula la cooperación	137
Los medios del sindicato:	
El boletín <i>Restaurador 22 de abril</i>	139

Técnica de análisis de contenido	140
Una visión general sobre los medios internos de TELMEX	146
Geografía del cambio: el mapa de la cultura organizacional en TELMEX	149
La empresa a nivel nacional	155
El carácter regional	157
La cultura organizacional de TELMEX	160
Ayer, hoy y mañana de Telmex	161
El cambio	162
Las relaciones	163
El sindicato	164
Programa de incentivos	165
La comunicación	165
Conclusión: el choque de posiciones	166
Tercera parte:	
LAS FORMAS DE ARTICULACIÓN	169
Innovación y tradición	171
La teoría de la mediación social: el caso de Teléfonos de México	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
El contexto y el proyecto de cambio	195
El proyecto de cambio	199
El proyecto empresarial del Grupo CARSO	201

Situación financiera de TELMEX	204
Cambio tecnológico en TELMEX	204
La perspectiva del liderazgo sindical en Teléfonos de México	209
La actitud del liderazgo sindical al interior de Teléfonos de México	212
¿Quién ostenta el liderazgo? Las visiones del cambio y la lucha por la hegemonía en TELMEX	217
La imagen del cambio: el desorden como guía	221
El uso político de la comunicación	223
La comunicación hoy	227
Propuesta para un modelo de mediación en TELMEX	227
Punto de partida	227
Los conflictos en TELMEX	229
El diagnóstico	233
La permanencia	233
La oposición	235
Comunicación	236
Comunicar: coordinadas estratégicas generales	238
Reflexión final: límites y alcances de la comunicación	240
La intervención	241
Un nuevo planteamiento de liderazgo	242
Aprehender de TELMEX	245
Cuarta parte:	
LA ORGANIZACIÓN HABITABLE	249
Bibliografía	259
Índice de ilustraciones	269