



## La mediación social y Teléfonos de México (aplicación de los modelos de Martín Serrano)<sup>1</sup>

### Social Mediation and Telephones in Mexico (Application of Martín Serrano's Models)

Rafael Serrano<sup>(\*)</sup>  
México

---

#### **Resumen**

*El texto intenta aplicar los modelos/formas canónicas que el libro de La mediación social propone al caso específico de una organización: en este caso la empresa más importante de telefonía de México: TELMEX. Lo interesante es que nos ofrece varias visiones del cambio organizacional que permiten observar la complejidad en la que operaron los cambios tecnológicos y culturales en una empresa de más de 40 mil personas. Se demuestra que la eficacia del modelo propuesto por Manuel Martín Serrano no solo es un ejercicio epistemológico sino un instrumento de planeación estratégica*

#### **Abstract**

*The text intends to apply the canonical models/forms proposed by the book La mediación social, in the specific case of an organization: in this case, the most important telephone company in Mexico: TELMEX. The interesting thing is that it offers several approaches of organizational change, showing at the same time the complexity of the cultural and technological processes that took place in an enterprise of more than 40 000 people. It is proved that the effectiveness of the model proposed by Manuel Martín Serrano is not only an epistemological exercise but an instru-*

---

<sup>1</sup> Artículo originalmente publicado en SERRANO, Rafael *et al.* (2001): *La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, pp. 177-200. De ahí que las figuras que acompañan al texto mantengan la numeración original.

*y negociación político sindical.*

*ment for strategic planning as well as political and trade union negotiation.*

**Palabras clave:** *cambio social, modelo de mediación, Martín Serrano, México.*

**Keywords:** *social change, mediation model, Martín Serrano, Mexico.*

---

## 1. 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 científico para transformar la realidad), como de su poder para producir el efecto deseado (Mc-Cadden, 1999).

La intervención en esta circunstancia 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 (INTTELMEX), 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 del 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.

## **2. LA TEORÍA DE LA MEDIACIÓN SOCIAL: EL CASO DE TELÉFONOS DE MÉXICO**

Para 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, 1978b). 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 (Martín Serrano, 1978b).

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-; 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.

### **3. 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 aconteceres. 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 competido, el surgimiento de la oposición, entre otros (Serrano y Rojas, 1994). Asimismo, la significación, referida al grado de constancia que tienen ciertos signos para ser compartidos por un grupo más o menos vasto de personas, se muestra en los códigos: en TELMEX los supersignos (Moles, 1978) operaban como dadores de significado, la cultura sindical los había construido sobre los valores de la unión, la fortaleza, el temple y la tradición. Estos funcionaban con más consenso que los valores que la cultura empresarial imponía: productividad, eficacia y modernidad (Serrano, Arroyo y Rojas, 1994).

#### **4. 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 pro-

bables 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).

## 5. 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.

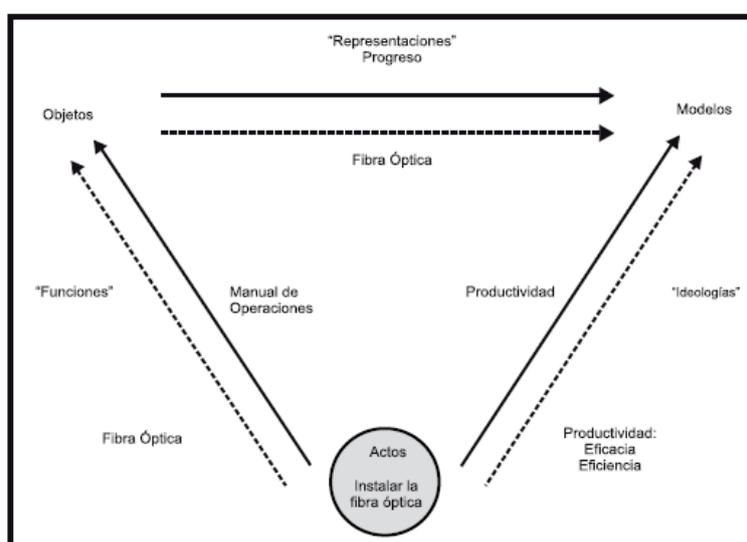
El mediador opera desde cualquier plano hacia cualquier plano y desde diversos y diferentes referentes (Martín Serrano, 1978b).

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



so. 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.

## 6. 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 identifican cuatro “tipos generales de teorías del cambio social”: determinista, ajustativa, conflictiva y articular (Martín Serrano, 1978).

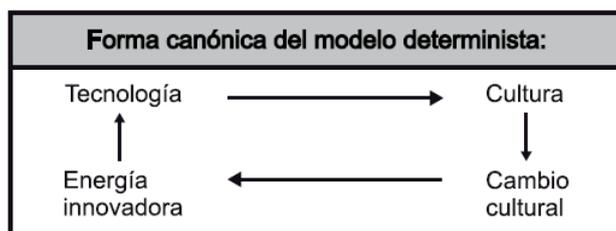
### 6.1. Usos del modelo determinista

#### 6.1.1. 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

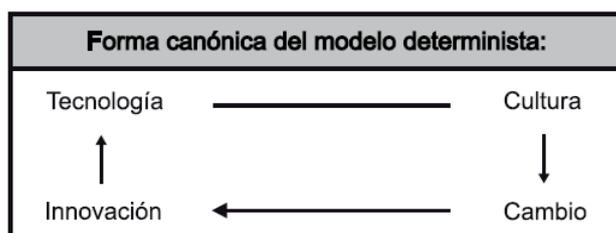


La energía innovadora de TELMEX se inició desde el momento mismo en que los nuevos propietarios adquirieron la empresa. TELMEX propuso y llevó a cabo un agresivo plan de innovaciones para modernizar su infraestructura. Estas innovaciones plantearon cambios en la estructura de la empresa y, por supuesto, en la cultura de la misma. Para interiorizarlos se hizo aprender a los sujetos las nuevas destrezas y habilidades para manejar materiales, instrumentos 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).

#### 6.1.2. 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, el 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; el 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, 1994 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

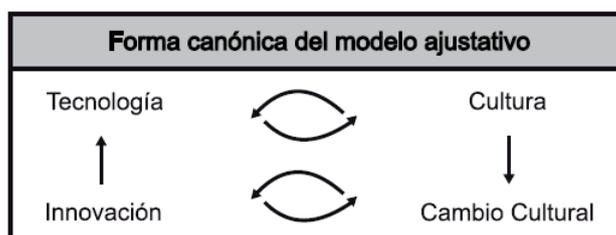
sindicalizados se mostraron como dueños de la cultura organizacional y por tanto de sus seguridades y de sus legitimidades: su tradición y su eficacia para permanecer. El liderazgo empresarial se presentó como eficiente, productivo y honesto; el liderazgo sindical lo hizo como unido, experimentado y 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).

## 6.2. 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” (Martín Serrano, 1978b).

Se representa gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 30**  
Uso 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).

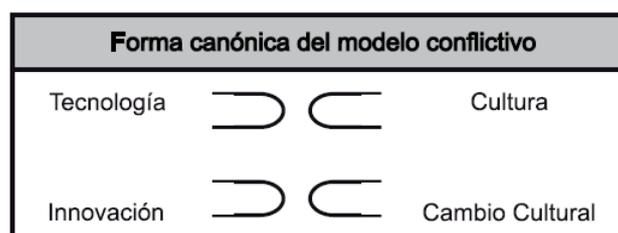
### **6.3. Usos del modelo conflictivo**

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.

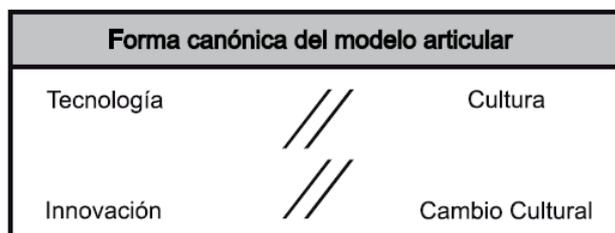
Las instituciones mediadoras -liderazgo empresarial, liderazgo sindical, INTTELMEX, y los medios de comunicación interna- se encargaron de establecer una política de difusión de cambios continuos que impulsaron a los sujetos a estar movilizados permanentemente. El progreso implicaba un conjunto de crisis 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).

#### 6.4. 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 TELMEX (Mendoza y Revilla, 1994). Ambos se

reconocieron como diferentes y se mostraron como disociados pero necesarios 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.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁVILA y PÉREZ, (1994): Grupos de Discusión. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

ÁVILA, PÉREZ y AGUILAR (1994): Mapa de la cultura organizacional de teléfonos de México (área metropolitana). Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

DEMING, E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la sociedad de la crisis*. Madrid: Díaz Santos.

FESTINGER, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Chicago. Evanstone, III, Rono Peterson.

ISHIKAWA, K. (1989): *Práctica de los círculos de calidad*. Madrid: TGP, S.A.

JURAN, J. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid: Díaz Santos.

LANDECKER (1957): Les types d'intégration et leurs mesure, en *Le vocabulaire des Sciences sociales*. París: Mouton.

MARTÍN SERRANO, Manuel (1978a): *Métodos actuales de la investigación*. Madrid: Akal.

MARTÍN SERRANO, Manuel (1978b): *La mediación social*. Madrid: Akal.

Mc-CADDEN, M. Carlos J. (1999): *El bien, el mal y la ciencia económica. Liberalismo vs. Neoliberalismo*, en Revista *Este País*, n° 99, junio de 1999, pp. 30-37. México.

MCLUHAN, M. (1969): *Entendiendo los medios como las extensiones del hombre*. México: Diana.

MENDOZA y REVILLA (1994): Recomendaciones a los medios de comunicación internos de TELMEX. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

MENDOZA y SERRANO (1995): Plan integral de comunicación de Telmex. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

MOLES, A. (1978): *Sociodinámica de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.

MUMFORD, L. (1967): *The myth of the machine*, New York, Harcourt, Brace and World.

PÉREZ y REVILLA (1995): Mapa cultural de Telmex (reporte nacional). Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

REVILLA (1994): Análisis de contenido de revista institucional Voces. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

SERRANO y ROJAS (1994): El perfil del liderazgo sindical en Telmex. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

SERRANO (1994): Análisis de contenido del boletín "Restaurador" del sindicato de TELMEX. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

SERRANO, ARROYO y ROJAS (1994): Tradición e innovación en Telmex. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

SERRANO y ARROYO (1994): Imagen del grupo carso. Reporte de investigación: *La organización habitable*, México, fecha publicación, 2001.

VEBLEN, T. (1964): *Teoría de la clase ociosa*. México: FCE.

**PARA CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

SERRANO, Rafael (2008): “La mediación social y Teléfonos de México (aplicación de los modelos de Martín Serrano)”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, nº 3, segundo semestre de 2008, pp. 535-560. ISSN electrónico: 1989-0494. Universidad Complutense de Madrid.

Disponible en: <http://www.ucm.es/info/mediars>

**(\*)El autor**

Rafael Serrano realizó la Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva en la facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Fue becario del Colegio de México y cursó el doctorado en comunicación en la Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con un diplomado en docencia superior y otro en culturas juveniles.